

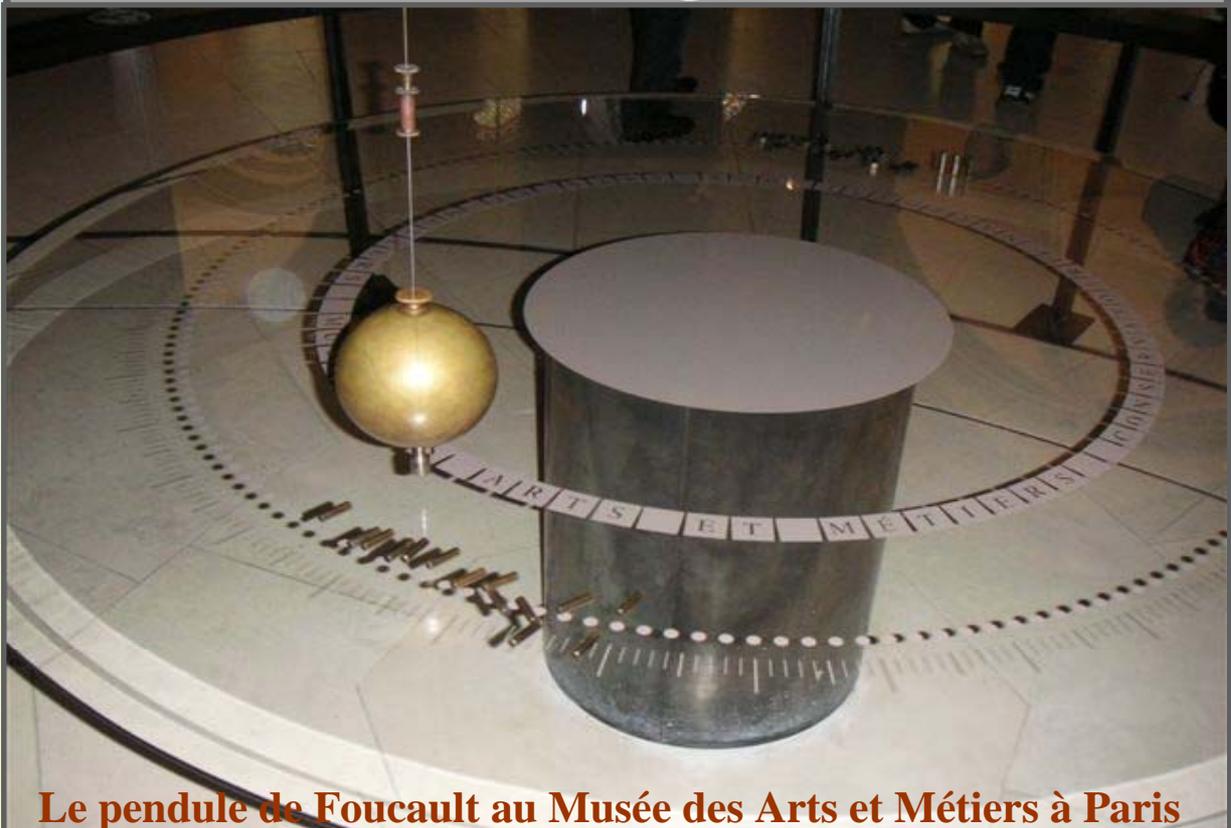


**CONSERVATOIRE NATIONAL
DES ARTS ET METIERS
de Lyon**



N° 01

**Histoire du management
Théorie des organisations**



Le pendule de Foucault au Musée des Arts et Métiers à Paris



Année Universitaire 2005-2006

©

Intervenant Georges Rostan

Sommaire du Chapitre 01

La théorie des organisations : Les rappels historiques

Introduction	3
1-1 L'école classique	3
1-1-1 Quels sont les fondements de la pensée classique ?	3
1-1-2 Les hypothèses de la pensée classique	4
1-2 Quels sont les principes de la pensée classique ?	4
1-3 Les grands auteurs de l'école classique	4
1-3-1 Taylor et L'O.S.T. (1856-1915)	4
1-3-2 Henry Ford	6
1-3-3 Henri Fayol (1841-1925)	6
1-3-3-1 La théorie de l'administration de Fayol	7
1-3-3-2 Les 14 principes d'administration de Fayol	8
1-3-4 Max Weber (1864-1920)	9
1-4 L'école des relations humaines : le courant psychosociologique	10
1-4-1 Les principales contributions de l'école des relations humaines	11
1-5 La théorie des besoins et des motivations	11
1-5-1 Abraham Maslow (1908-1970)	11
1-5-2 Douglas MAC GREGOR (1906-1964) : Théorie X contre théorie Y	12
1-5-3 Frederick Herzberg (1923 ...)	13
1-6 L'école néo-classique	14
1-6-1 Alfred P.Sloan (1875-1966)	14
1-6-2 Peter Drucker (1909.....)	15
1-6-3 Octave Gélinier (1915.....)	15
1-7 Les théories des systèmes et de la décision	16
1-7-1 La théorie des systèmes	16
1-7-2 Les théories de la décision	18
1-7-3 Herbert SIMON (1916) . Prix Nobel d'Économie en 1978	18
1-7-4 Richard Cyert (1921 ...) et James March (1928 ...)	19
1-7-4-1 La théorie des comportements de la firme en 4 concepts fondamentaux	19
1-7-5 La théorie des jeux de Morgenstern et de Von Neumann	19
1-8 L'école socio-technique	20
1-9 Le néo-taylorisme	20
1-9-1 Entreprises et psychopathologies	21
1-10 La « socio-analyse » des organisations	22
1-11 La théorie actionniste des organisations	23
1-12 La pensée japonaise	24
1-12-1 Les trois techniques de base de pensée japonaise	25
1-12-2 Les organisations capitalistes asiatiques (G.Redding)	26
1-13 Conclusion	28

Introduction

Nous avons vu que les économistes considèrent l'entreprise, ou plutôt l'entrepreneur, comme un agent économique simple prenant des décisions d'optimisation rationnelle compte tenu d'une vision simplifiée (simpliste) du marché qui ne comprend que les quantités, les prix, le taux d'intérêt, et le coût des facteurs de production (capital et travail). Devant le caractère par trop irréaliste d'une telle vision, nombre de praticiens et de théoriciens de l'Entreprise se sont efforcés d'étudier cette dernière dans sa complexité : humaine, technique, commerciale, managériale....

De fait, le chef d'entreprise a été reconnu comme quelqu'un capable d'organiser et de mettre en œuvre une combinaison efficace de facteurs de production. De " la main invisible " des économistes qui prétendent que le marché est le seul élément régulateur, on passe à " la main visible des entrepreneurs " pour paraphraser le célèbre ouvrage de Chandler (the visible hand : the managerial revolution in american business.)

1-1 L'école classique

Elle concerne les 1ers auteurs qui, au début du siècle, ont posé les bases de la science des organisations. ceci correspond en fait aux exigences nouvelles engendrées par l'émergence de la société industrielle. En effet la gestion d'une entreprise de production requiert une qualification très différente de la conduite d'un simple atelier.

Les seules organisations véritablement hiérarchisées étaient, au XIX^{ème} siècle, l'armée et l'église. Bien qu'inspirée de ces modèles, la conduite des organisations productives doit trouver une voie qui lui soit propre et adaptée aux exigences d'une entreprise dans un contexte tout à fait nouveau :

- Succession des innovations et de leur application industrielle qui induit une mécanisation de plus en plus grande du travail.
- Augmentation de la taille des entreprises, donc des capitaux, des équipements et des effectifs à gérer.
- Urbanisation de plus en plus répandue de la société, demande de produits standardisés de première nécessité. L'exode rural pousse vers les villes une main-d'œuvre peu ou pas qualifiée mais prête à accepter des conditions de travail difficiles en échange d'un salaire de subsistance et de l'espoir de grimper à l'échelle sociale.
- le contexte intellectuel est favorable au développement des sciences exactes (elles vont sauver le monde) et à la croyance dans l'efficacité absolue des modèles rationalistes et du progrès technique.

1-1-1 Quels sont les fondements de la pensée classique ?

Les fondements de la pensée classique sont basés sur les 3 notions suivantes :

- 1- Une approche empirique et normative
- 2- Des hypothèses implicites
- 3- Des principes d'organisation

L'approche empirique est issue de pratiques professionnelles et d'expériences de Direction. Ces pratiques sont présentées sous forme de règles à suivre :

- Recommandations,
- Principes,
- Commandements ... (ex : Les 14 principes de Fayol. (Voir § 4-3-3)

1-1-2 Les hypothèses implicites de la pensée classique

- **Le postulat mécaniste :**
 - l'entreprise est une gigantesque machine composée de milliers de pièces. Les ouvriers ne sont que des rouages du mécanisme global.
- **Le postulat rationaliste :**
 - l'entreprise est composée d'éléments humains et matériels qui peuvent être dominés par l'esprit de l'organisateur :
 - Le matériel est régi par des lois physiques que l'on connaît et dont on maîtrise les processus industriels
 - Les individus réagissent, eux aussi, selon des lois psychologiques que l'on croit connaître parfaitement :
 - L'individu recherche la sécurité et répugne aux responsabilités
 - Il est naturellement paresseux et fraudeur
 - Il n'est motivé que par le salaire.

1-2 Quels sont les principes de la pensée classique ?

Les quatre grands principes qui président à la pensée classique.

1. **L'organisation hiérarchique :**
 - L'entreprise doit être hiérarchisée (cf. : l'armée).
 - L'autorité est pyramidale. Elle peut, cependant, être parcellisée et déléguée aux échelons inférieurs, sauf au dernier (les ouvriers) qui ne doivent être que des exécutants.
2. **Le principe d'exception :**
 - les subordonnés s'occupent des tâches routinières. Seuls les problèmes exceptionnels doivent remonter la hiérarchie et être solutionnés par elle.
3. **L'unicité de commandement :**
 - On doit ne dépendre que d'un seul chef (cf. : L'armée)
4. **Le principe de spécialisation :**
 - Le travail est découpé en gestes et opérations très simples facilement assimilables par une main-d'œuvre peu qualifiée. On diminue ainsi le temps d'apprentissage et l'exécution répétée des mêmes gestes permet une cadence très rapide.

Quels sont les avantages de ces techniques ?

Ces techniques présentent les avantages suivants :

- Mesure facile de la productivité d'un ouvrier
- Rémunération de l'ouvrier en fonction de son travail (rendement)

1-3 Les grands auteurs de l'école classique

1-3-1 Taylor et L'O.S.T. (1856-1915)

Taylor¹ en 1911 a jeté les bases de la théorie des organisations.

Il a émis l'idée que la direction d'une entreprise est une « science », au même titre que celle de l'ingénieur, et non un don propre à certaines personnes. Le bon directeur pour lui est celui qui organise l'entreprise de façon à donner satisfaction à l'employeur, comme à l'employé, pendant un fonctionnement de longue durée. Il part du principe qu'il faut augmenter le rendement de l'organisation dans le même temps de travail, sans aggraver les conditions de travail des ouvriers mais en les rendant moins pénibles et surtout en octroyant un salaire plus élevé en échange de cette production supplémentaire.

¹ Frédéric Taylor est né aux Etats-Unis. (1856-1915)

Il s'agit donc de transformer l'ouvrier moyen en un très bon ouvrier. Ce résultat sera obtenu par un système de primes au rendement.

Le spécialiste en temps et mouvements, comme disent les tayloriens, calculera le pourcentage d'augmentation du salaire en fonction de la nature et de la difficulté de la tâche. A chaque ouvrier, il doit lui être confiée l'exécution d'une tâche correspondant à l'utilisation optimale de son habileté et de ses aptitudes physiques.

C'est la naissance du chronométrage et des méthodes de calcul des temps élémentaires. Cette méthode permet de demander une quantité de travail à tous les ouvriers égale à celle d'un très bon opérateur de la même catégorie. Par cette méthode chacun perçoit un salaire entre 30 et 100% de plus que la moyenne des ouvriers de sa classe et selon la nature des ses travaux.

Taylor a voulu montrer qu'il existait un temps minimal dans lequel un ouvrier de premier ordre peut exécuter une tâche donnée ; c'est ce qu'il appelle le « temps normal », pour le travail considéré.

La théorie des organisations a retenu du taylorisme la conception selon laquelle la direction d'une organisation ne relève ni du génie individuel ni d'aptitudes personnelles, mais de l'apprentissage d'une technique.

Taylor est ainsi le père du service des Méthodes. Il a confié à l'ingénieur des temps et des mouvements (aujourd'hui, l'ingénieur Méthodes), le soin de déterminer le temps d'exécution pour chaque opération de production des ateliers.

Taylor a mis en place tout le concept du service organisation et ouvert l'entreprise aux chercheurs des sciences humaines et aux études sur le comportement de l'homme au travail.

Quelques restrictions cependant apparaissent :

- L'organisation n'est vue que comme un univers clos, d'une micro-organisation, sans tenir compte de l'interaction avec la société en macro-organisation, dans l'univers où, elle se trouve.
- Les modes de décision des dirigeants et des agents de l'organisation n'entrent pas dans le processus d'étude du travail.
- La science de la direction n'est qu'une science du travail.
- L'ouvrier est considéré comme auxiliaire des machines, avec sa seule force physique dans l'exécution des tâches de production routinières et dont la seule motivation est de gagner plus d'argent.
 - i. C'est le modèle mécaniste.

Taylor a rendu possible l'essor des travaux sur l'automation, et les aspects répétitifs du travail humain mais a complètement négligé les sentiments de l'ouvrier, sa dimension psychologique et psychosociologique dans le travail.

Né, enfin, de l'analyse des tâches les plus simples, le taylorisme ne s'applique pas au travail intellectuellement complexe :

- Prévoir le lancement d'un produit sur le marché,
- Diriger une équipe de chercheurs scientifiques

Relèvent d'une typologie d'activités qui obéit à des lois différentes de celles qui régissent les travaux manuels routiniers.

Taylor réorganise le processus productif selon une double division :

- **Verticale**
 - les tâches de conception et de commandement sont du ressort exclusif de la Direction. L'ouvrier exécute : il n'est pas payé pour penser.
- **Horizontale**
 - le travail est décomposé, parcellisé en gestes élémentaires

Il est clair que le fossé s'accroît entre, d'une part, la surqualification et l'autorité des ingénieurs qui, non seulement indiquent ce qui doit être fait, mais aussi comment il faut le faire (the one best way) et, d'autre part, la déqualification des ouvriers qui ne peuvent accéder à un apprentissage global du processus et exécutent stupidement un geste dépourvu de sens.

Taylor s'était bien rendu compte du caractère abrutissant du travail ouvrier et, en contrepartie, il préconisait que ce travail fut correctement payé et que les ouvriers puissent accéder à la société de consommation par une redistribution équitable des gains de productivités ainsi réalisés.

Cet aspect social de la pensée taylorienne est resté dans l'ombre, dans la mesure où il fallut attendre Ford pour une réelle mise en application de ces principes sociaux. Ce n'est pas Taylor qui a inventé la parcellisation des tâches, ni la séparation entre l'exécution et la conception (cf. l'industrialisation de l'Angleterre du XIX^{ème} à Karl Marx et " Le capital ") mais c'est lui qui a systématisé ces techniques pour donner un modèle scientifique de l'organisation des entreprises au XX^{ème} siècle.

1-3-2 Henry Ford (1863-1947)

Le mérite de Ford a été de mettre en application les idées de Taylor et cela dans 2 domaines qui ont contribué à la naissance du " Fordisme " :

1. **Le développement du travail à la chaîne :**
 - Idée de génie car ce n'est plus l'homme qui fixe la cadence mais le convoyeur, et chacun est contraint de suivre le rythme sous peine d'être éliminé. L'ouvrier est un instrument de la machine (cf. Charly Chaplin dans " les temps modernes ").
2. **L'application sociale de la pensée de Taylor :**
 - Les ouvriers de Ford sont les mieux payés des États-Unis, non par altruisme, mais parce que Ford pensait, fort justement, que les premiers clients de Ford seraient précisément ses employés.

1-3-3 Henri Fayol ² (1841-1925)

Directeur d'une société minière à Decazeville, il a publié un livre intitulé " L'administration industrielle et générale " (1916) dans lequel il reconnaît 6 fonctions à l'entreprise :

1. Technique
2. Commerciale
3. Comptable
4. Financière
5. Sécuritaire
6. Administrative

² Henri Fayol, Ingénieur français, diplômé de l'Ecole des Mines de St Etienne6 Premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises. Ouvrage clé : Administration industrielle et générale en 1916

1-3-3-1 Henri Fayol : La théorie de l'administration

Qu'est-ce qu'administrer, selon Fayol ?

Pour Fayol, « administrer » pouvait se résumer en cinq verbes

- 1- **Prévoir et planifier** :
 1. Supputer l'avenir et le préparer
- 2- « **organiser** »,
 1. au sens fort du terme, « constituer » l'organisme qu'est l'entreprise ;
- 3- **Commander**,
 1. permettre au personnel de remplir ses fonctions en lui donnant des ordres ;
- 4- **Coordonner**,
 1. harmoniser les efforts et les travaux de chacun dans un ensemble ;
- 5- **Contrôler**,
 1. veiller au respect des ordres et des règles établis.

L'apport de Fayol repose essentiellement sur l'organisation administrative de l'entreprise (Taylor était, quant à lui, plus concerné par l'aspect technique).

Il constate que les activités administratives augmentent au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie (que Fayol, comme Taylor, voit d'une façon pyramidale) et qu'elles concernent principalement l'administration des hommes.

Fayol insiste sur la nécessité dans laquelle se trouvent les responsables d'organisation d'acquérir une formation administrative.

Sa théorie représente donc un progrès par rapport au taylorisme :

- Elle n'est pas seulement une science du travail,
- Elle traite de l'organisation humaine, qui n'a plus pour seule fin le rendement, mais le meilleur fonctionnement global de l'entreprise, et qui, par conséquent, concerne davantage les dirigeants que les exécutants.
- Il s'agit d'effectuer la rationalisation d'un tel ensemble. À cette fin, il est essentiel de dresser des « tableaux d'organisation » qui permettent de saisir d'un coup d'œil l'ensemble de l'organisme, les services, leurs structures et la filière hiérarchique.
- C'est par l'étude minutieuse de ces tableaux, ancêtres de ce qu'on appelle aujourd'hui l'organigramme, qu'on découvrira tous les défauts d'organisation, ou qu'on décèlera l'absence d'unité dans le commandement, qui constitue la faute la plus grave aux yeux de Fayol.

Fayol classe les activités (appelées fonctions) en six groupes :

- 1- **Les activités techniques**
 - a. Production
 - b. Transformation
 - c. Production
- 2- **Les activités commerciales**
 - a. Achats
 - b. Ventes
 - c. Echanges
- 3- **Les activités financières**
 - a. Recherche et gérance des capitaux

- 4- Les activités de sécurité**
 - a. Protection des biens et des personnes
- 5- Les activités comptables**
 - a. Inventaire
 - b. Bilan
 - c. Prix de revient
 - d. Statistique
- 6- Les activités administratives ou de direction :**
 - a. Prévoyance
 - b. Organisation
 - c. Commandement
 - d. Coordination
 - e. Contrôle

1-3-3-2 Les quatorze principes d'administration de Fayol.

- 1- La division du travail :**
 - 1. Spécialiser les travailleurs :
 - a. Pour qu'ils deviennent plus expérimentés et productifs ;
 - b. Produire mieux avec le même effort ;
- 2- L'autorité et la responsabilité :**
 - 1. Droit de donner des ordres et le pouvoir de les faire exécuter ;
 - 2. Fayol distingue :
 - a. L'autorité statutaire ;
 - b. L'autorité personnelle :

La sanction est la marque de la responsabilité et doit exister partout même au sommet de la hiérarchie ;
- 3- La discipline :**
 - 1. Obligation d'obéir selon les conventions établies ;
- 4- L'unité de commandement :**
 - 1. Chaque homme ne doit avoir qu'un seul chef ;
- 5- L'unité de direction :**
 - 2. Les travailleurs non seulement ne doivent avoir qu'un seul chef, mais aussi un seul programme ;
- 6- La subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général :**
 - 1. Les buts de l'entreprise sont prioritaires sur ceux des personnes ;
- 7- La rémunération :**
 - 1. Elle doit-être proportionnelle aux efforts faits pour la firme
- 8- Le degré de décentralisation**
 - 1. Fayol note que la centralisation est un fait d'ordre naturel, mais en soi, il n'est ni forcément bon, ni forcément mauvais, cela dépend de l'activité de surtout de la qualité du personnel ;
- 9- La hiérarchie**
- 10- L'ordre :**
 - 1. A la fois matériel et moral ;
 - 2. Une place pour chaque personne et chaque personne a sa place ;
- 11- L'équité :**
 - 1. La justice résulte des conventions établies ;
- 12- La stabilité du personnel :**
 - 1. Pour Fayol, la stabilité est un facteur de réussite, car il faut du temps pour bien remplir une fonction ;
 - 2. L'instabilité du personnel est une maladie de l'entreprise ;
- 13- L'initiative :**
 - 1. C'est concevoir un plan et en assurer la réussite

2. C'est l'une des plus vives satisfactions de l'homme intelligent ;
3. C'est un puissant stimulant que l'entreprise doit encourager ;

14- L'union du personnel :

1. L'union fait la force et le chef d'entreprise l'obtient en pratiquant l'unité de commandement en évitant de diviser son personnel ;

Parmi les plus significatifs, le **principe d'autorité** est posé comme « le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir ».

Barnard a montré par la suite que l'autorité ne peut se définir à partir de celui qui la détient, mais de celui qui l'accepte : une autorité non reconnue n'est pas une autorité.

Annonçant encore Barnard, Fayol ajoute que l'autorité est inconcevable sans responsabilité, c'est-à-dire sans une sanction - récompense ou pénalité - qui accompagne l'exercice du pouvoir.

Ces principes d'organisation devaient, dans l'esprit de Fayol, prendre place dans un « code administratif » qu'il appelait de ses vœux. La nécessité de constituer une science de l'administration ne lui avait pas échappé. C'est par son souci de la voir naître qu'il représente une étape très importante dans l'histoire de la théorie des organisations où il annonce Urwick, Gulick et Barnard aussi bien que MacGregor ou Argyris.

Les idées de Fayol ont été largement reprises par des auteurs anglo-saxons tels que Gulick, Urwick, Mooney, Bresch

1-3-4 Max Weber ³ (1864-1920)

Max Weber : l'inventeur de l'Organisation bureaucratique.

La légitimité de cette organisation repose sur le droit et les règlements. Le détenteur de l'autorité donne des ordres qui sont autant de règlements (notes de services) qui ont aussitôt valeur juridique. C'est une organisation désincarnée de son aspect humain, basée sur la compétence, la rigueur, la précision et, bien sûr, une stricte hiérarchie.

Ce modèle, selon Weber, est à la fois le plus efficace et le plus égalitaire : chacun est traité de la même manière.

L'absence de sentiments humains est la garantie même de l'équité. En lui conférant une légitimité juridique, Weber garanti à cette bureaucratie une totale indépendance vis-à-vis du pouvoir politique.

Le modèle bureaucratique weberien a inspiré l'organisation des grandes administrations (et la rédaction des statuts des fonctionnaires) et continue aujourd'hui à inspirer nombre d'organisations bureaucratiques surtout dans leurs aspects égalitaires et indépendants.

Quelles sont les limites du modèle de l'école classique ?

Les limites de l'école classique se trouvent dans ses principes mêmes :

- La déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive :
 - Absentéisme,
 - " turnover " important.

³ Max Weber, sociologue allemand et juriste de formation. Professeur d'économie politique. Ouvrages clés : « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme » en 1905 et « Histoire économique : esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société » en 1922.

- Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important à conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales ou le salaire au rendement.

Le taylorisme devient également de symbole de l'exploitation capitaliste de l'homme par l'homme. Il est vivement combattu par les partis de " gauche ", y compris aux États-Unis.

Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail. De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour.

1-4 L'école des relations humaines : le courant psycho-sociologique

Ce mouvement va se développer principalement à la fin des années 30. Partant d'une critique radicale du système Taylorien qui réduit l'homme au niveau de la machine, l'idée émerge que, bien au contraire, c'est en privilégiant l'homme que la productivité du travail sera augmentée.

L'initiateur de ce mouvement est **Elton Mayo** ⁴ (1880-1949) qui a travaillé essentiellement sur des thèmes tels que les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports humains à l'intérieur de groupes, et entre les groupes eux-mêmes. Son étude la plus célèbre a été menée durant 5 ans au sein de la Western Electric Cy à Cicero, du côté ouest de Chicago, dans l'atelier Hawthorne, une usine de fabrication de téléphones.

Au cours de ces expériences, Mayo changea plusieurs fois les conditions de travail de 6 ouvrières dans un atelier (Éclairage, temps de repos, rémunération, horaires) et ceci, en expliquant à chaque fois les raisons du changement proposé et avec l'accord unanime des 6 ouvrières.

A chaque changement la productivité du travail augmenta, y compris quand l'on revint à l'organisation initiale. Ces changements ne peuvent donc expliquer ces augmentations de productivité. C'est donc plutôt l'attention et la considération dont ces ouvrières ont bénéficié pendant cette expérience qui les ont conduites à " mieux " travailler .

Parti d'une hypothèse taylorienne sur le lien entre les conditions matérielles du travail et la productivité, Mayo a découvert l'importance du climat psychologique et des modalités du commandement sur le comportement au travail.

Il a mis l'accent sur les relations de groupes qui se constituent entre les travailleurs. Après avoir observé qu'entre différents groupes se forment des clivages qui ne sont imposés ni par la direction ni par les contraintes du travail, mais qui sont dus aux agents de l'entreprise eux-mêmes, il a compris qu'il existe des normes propres aux groupes, normes qui sont relatives au niveau de production et aux relations avec les supérieurs.

Les enquêteurs se sont aperçus qu'une fois situé dans l'organisation sociale de l'ensemble de l'usine, le groupe apparaît comme le moyen spontanément élaboré par les ouvriers pour résister aux ingérences de l'extérieur, celles des techniciens ou des supérieurs. Mayo en a conclu qu'il faut comprendre l'organisation comme étant un « système social » ; les sentiments des travailleurs, leurs motivations ne peuvent se comprendre qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec les divers groupes, et notamment les techniciens et les chefs.

⁴ Elton Mayo Enseignant de logique, philosophie et de psychologie. Ouvrages « Democracy and freedom », MacMillan en 1929, "The human problems of an industrial civilisation", Routledge Kegan en 1949, "The political problem of industrial civilization" Haward University en 1947.

Les ouvriers, redoutent les changements fondés sur des logiques spécialisées (coût, efficacité) que directeurs ou spécialistes en organisation du travail peuvent introduire. Pour y échapper, les ouvriers créent des groupes informels afin d'élaborer des normes et faire établir des codes particuliers ; ce qui explique certains freins mis à la production.

Mayo terminait son enquête sur la nécessité de tenir compte, à l'avenir, de l'existence de ces groupes informels. Il lui semblait urgent de prendre en considération le désir des travailleurs, qui n'est pas seulement d'améliorer leurs conditions matérielles d'existence, mais d'être socialement reconnus, d'exercer un travail valorisé, d'avoir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. C'est sur tous ces points que théoriciens et praticiens des relations humaines se sont penchés.

L'expérience de la Western Electric a eu un retentissement considérable. Dès 1935, les recherches sur les relations humaines se sont multipliées, mais ce n'est qu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale que les relations humaines sont devenues objet d'enseignement et de formation.

1-4-1 Les principales contributions de l'école des relations humaines

La somme de travail accompli par un ouvrier n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale

- Les rémunérations non financières jouent un rôle important dans la motivation des ouvriers
- La parcellisation des tâches n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail
- Les travailleurs se sentent membres d'un groupe et c'est en fonction du groupe qu'ils réagissent aux directives de la hiérarchie.

Malgré cela l'école des 'relations humaines' ne remet pas fondamentalement en cause la prééminence de la Direction Générale (donc la division verticale du travail) et n'est pas, en ce sens, une véritable contradiction du système taylorien.

1-5 La théorie des besoins et des motivations

1-5-1 Abraham Maslow ⁵ (1908-1970)

A. MASLOW a proposé une fort célèbre classification pyramidale des besoins :

- Les besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir, se loger ...)
- Les besoins de sécurité et de protection (se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures)
- Les besoins sociaux (se sentir accepté, reconnu et compris des autres)
- Les besoins d'autosatisfaction ou égocentriques (se comprendre et se respecter soi-même)
- Les besoins d'accomplissement (création artistique, littérature, altruisme ...)

⁵ Abraham Maslow, né à New York, psychologue du comportement, a inventé le terme de « hiérarchie des besoins ». Ouvrage clé « Vers une psychologie de l'être » chez Fayard en 1972.

1-5-2 Douglas MAC GREGOR ⁶ (1906-1964) : Théorie X contre théorie Y

Mac Gregor est l'un des premiers à rejeter globalement les techniques de management qui reposent sur la théorie classique (qu'il appelle " théorie X ") et cela pour les raisons suivantes:

- La théorie classique est bâtie sur des modèles (Armée, église ...) qui ne sont plus du tout adaptés aux réalités de l'entreprise moderne (surtout après la 2ème guerre mondiale)
- la théorie classique ne tient pas compte de l'influence du milieu dans laquelle elle évolue (environnement économique et politique, concurrence). Les hypothèses concernant les comportements humains sont simplistes, voire inexactes (aversion pour le travail et les responsabilités, recherche de la sécurité maximum ...)
- La théorie classique a pour pivot central la notion d'autorité alors que ce concept n'est qu'un outil, parmi d'autres, du management et de la motivation.
- **Mac Gregor** propose donc une théorie du management (Théorie Y) qui repose sur les postulats suivants :
 - Il n'existe qu'une aversion pour le travail ennuyeux : donnez un travail intéressant à quelqu'un pour qu'il en retrouve immédiatement le goût.
 - Il faut limiter les sanctions et promouvoir les récompenses : l'homme recherche la satisfaction d'objectifs sociaux égoïstes. Si l'exercice de responsabilités satisfait ces objectifs sociaux
 - reconnaissance,
 - pouvoir,
 - argent ...)
 - il recherchera les responsabilités et ne les rejettera pas.
 - Ainsi mis en confiance, de nombreux individus peuvent faire preuve de créativité et il est prouvé que l'on n'utilise que très imparfaitement les capacités d'intelligence et d'imagination des salariés d'une entreprise.

Enfin, **Mac Gregor** estime que les principes d'organisation qui régissent les sociétés industrielles modernes ne permettent pas de tirer le meilleur parti de la capacité de l'homme moyen.

Il s'agit donc, pour les directeurs, de tenir compte des capacités de l'individu considéré et d'adapter leur style de direction aux agents qu'ils ont à leur disposition.

Ainsi que l'écrit **Mac-Gregor** : « Le principe central qui découle de la théorie Y est celui d'intégration : la création de conditions telles que les membres de l'organisation puissent atteindre leurs propres buts avec le plus de succès en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise. »

Il faut faire en sorte que le contrôle, au lieu d'être exercé par la direction, le soit par les travailleurs eux-mêmes. **Mac Gregor** remarque, comme **Chester Barnard** ⁷ (1886-1961) l'avait fait avant lui, que les objectifs organisationnels ne sauraient être atteints si ceux des agents ne sont pas en même temps, dans une certaine mesure, réalisés.

Pour la théorie Y, une organisation qui ne tient pas compte des buts et motivations personnelles de ses agents est une mauvaise organisation. Ainsi l'avancement, les

⁶ Douglas McGregor, psycho-sociologue américain, spécialiste dans le comportement humain à l'intérieur des organisations. Ouvrages clés : « La dimension humaine de l'entreprise » en 1974, « Leadership and motivation », 1966 et « La profession de manager » en 1974

⁷ Chester Barnard Américain, cadre à la Bell Telephone Company, spécialiste dans le processus de décision dans les organisations,. Ouvrages clés « The Functions of the executive" en 1933 et "organization and Management" en 1948.

changements de poste ne peuvent se faire d'une manière efficace s'ils ont lieu contre la volonté de l'employé.

Barnard avait déjà montré qu'une action organisationnelle doit être à la fois efficace, c'est-à-dire atteindre les buts qu'elle s'est fixés, et efficiente, c'est-à-dire donner satisfaction aux acteurs. Il n'est évidemment pas question de réaliser une intégration parfaite.

Il s'agit d'essayer de trouver, dans chaque cas concret, la conciliation optimale entre les objectifs organisationnels et ceux des divers acteurs. Il s'agit d'obtenir l'engagement des membres envers les objectifs organisationnels, c'est-à-dire de faire en sorte que l'individu puisse satisfaire ses aspirations personnelles et son besoin de valorisation individuelle dans son travail.

Il faut, d'autre part, que les dirigeants de l'organisation fassent un effort pour élargir les tâches de chacun des agents. Cet élargissement des tâches est nécessaire pour que les membres de l'organisation s'intéressent à son bon fonctionnement. Argyris recommande, pour atteindre cet objectif, la création de réunions de groupes, où les employés pourraient émettre un diagnostic sur la santé de l'entreprise.

Quelles que soient les solutions proposées pour améliorer les structures organisationnelles, tous les auteurs du mouvement des relations humaines ont, ces dernières années, mis l'accent sur la nécessité d'accroître les responsabilités des agents, surtout ceux du bas de l'échelle hiérarchique, et de promouvoir, non à la place mais à côté de la structure pyramidale, de nouvelles relations d'autorité et de contrôle entre supérieurs et subordonnés.

C'est aussi le cas des spécialistes dont les travaux dérivent de ceux du **Tavistock Institute**.

1-5-3 Frederick Herzberg ⁸ (1923 ...)

Psychologue de formation, **F. Herzberg** réalisa entre les années 50 et 70 de nombreuses études sur le terrain, afin de déterminer avec précision quelles sont les motivations de l'homme et quelles conditions il faut réunir pour que l'homme s'épanouisse dans son travail.

Ses travaux l'on conduit à une découverte importante en matière de psychologie du travail : Les circonstances qui conduisent à la satisfaction du travail sont différentes de celles qui conduisent à une insatisfaction. En d'autre terme ce n'est pas parce que l'on va supprimer les causes d'insatisfaction que l'individu sera satisfait. (Et vice-versa).

Des travaux plus " fins " permirent de mettre en lumière que, d'une façon générale, les facteurs de mécontentement étaient surtout liés à l'environnement et que les facteurs de satisfaction étaient ceux qui permettaient un développement personnel, une considération du travail accompli. Il faut donc " enrichir " le travail en y incluant des facteurs de motivation, tout en améliorant l'environnement des salariés.

Il est donc l'inventeur de " l'enrichissement des tâches ", et même si cette notion est aujourd'hui contestée, il est néanmoins vrai que certains ressorts psychologiques mis en lumière par Herzberg demeurent des pierres angulaires de la psychologie du travail.

⁸ Frederic Hertzberg, Américain, Docteur en psychologie. Ouvrages clés, Job attitude : research and opinion » en 1957, The motivation to work » en 1959, Le travail et la nature de l'homme » en 1971 et « The managerial choice : to be efficient and to be humain » en 1976.

1-6 L'école néo-classique

Cette école s'est développée grâce à l'apport de grands praticiens.(Chef d'entreprises et grands cabinets de conseil type Mac kinsey , Boston Consulting Group). C'est un courant orienté vers le pragmatisme, dont la base théorique demeure très largement inspirée de l'école classique (d'où son nom ...), mais qui a su incorporer ce qui paraît bénéfique dans les courants postérieurs.

Les principes généraux, sous-jacents à cette école, sont ainsi les suivants :

- Le but premier (mais non unique) de l'entreprise est la maximisation du profit. C'est lui qui mesure l'efficacité de l'organisation et tous les autres objectifs (sociaux, sociétaux ...) restent subordonnés à l'accomplissement prioritaire du profit.
- L'entreprise est le moteur principal de la richesse économique : " Le management est, en fait, la fonction essentielle et capitale de notre société " affirme P.Drucker. Par contre, son rôle quant à la répartition équitable de cette même richesse, est largement passé sous silence
- Le management requiert des compétences particulières, des outils propres et des techniques distinctes (toujours cet aspect normatif et pragmatique). Par exemple la décentralisation et la fameuse DPO (Direction Par Objectifs).
- Même si ce courant a fait siens certains aspects de l'école psychosociologique (l'enrichissement des tâches, et les travaux sur la motivation notamment) la philosophie du management des hommes repose encore beaucoup sur un " darwinisme " social :
 - Chaque individu lutte pour sa survie : les meilleurs accèdent aux postes clefs, les moins performants sont éliminés.

Ce courant de pensée a inspiré nombre d'auteurs et de " gourous ", dont trois nous paraissent, à des degrés divers, représentatifs .

1-6-1 Alfred P.Sloan ⁹ (1875-1966)

Alfred P. SLOAN

Sloan passa la totalité de sa carrière à la Général Motors, dont 33 ans comme Directeur général puis Président. Il n'a écrit qu'un seul ouvrage : " my years with General Motors ". Il est connu pour avoir fait de GM la première société mondiale, grâce à la décentralisation, en appliquant 4 principes simples :

1. Les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.
2. Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, juridique, publicité, conception des voitures ...)
3. La Direction Générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale.
4. L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée « consultativement » dans les autres divisions.

Il pense que la décentralisation procure initiatives, responsabilités, efficacité et réduit considérablement le temps de réponse apporté à tout problème.

La condition pour que " ça marche " c'est la coordination et la circulation horizontale des informations. On imagine le caractère révolutionnaire de ces idées entre 1925 et 1935 au temps du Taylorisme-roi.

⁹ Alfred Pritchard Sloan, Industriel américain, dirigeant de General Motors de 1923 à 1956. Il est l'homme qui a inventé le modèle de l'entreprise décentralisée et multidivisionnelle. Ouvrage clé « Mes années à la General Motors » en 196.

1-6-2 Peter Drucker ¹⁰ (1909.....)

Peter DRUCKER

Bien qu'il n'ait jamais exercé personnellement des fonctions de management, P. Drucker a conseillé nombre de dirigeants de grandes entreprises américaines et s'est particulièrement intéressé aux fonctions de Direction Générale.

Pour **Drucker** les tâches majeures de l'équipe directoriale sont :

- La fixation de la mission spécifique de l'organisation : " ... seule une définition précise de la mission et de l'objet de l'institution rend possible la détermination d'objectifs clairs et réalistes ... "
- La mise en place d'une organisation du travail efficace, à la fois productive et satisfaisante pour le personnel.
- La prise en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et des influences de ce dernier sur les orientations de l'organisation.

Pour Drucker, la recherche du profit n'est pas une fin en soi. Il fait figure de pionnier en affirmant que le but premier de l'entreprise est de créer, maintenir et développer une clientèle.

Pour lui seul deux services dans l'entreprise sont des centres de profit (les autres étant des centres de coût) :

- 1 La **R § D** : la **R**echerche et **D**éveloppement,
- 2 Le **Mktg** : le Marketing. Un bon marketing est, selon **Peter Drucker** , la clef absolue de la réussite, (**IBM, TOYOTA ...**) car il permet de connaître et de comprendre si parfaitement le client que le produit se vend lui-même.

Ceci maîtrisé (R et D, Marketing, productivité) le profit n'est plus une cause, mais un effet de l'excellence du management.

Enfin **Drucker** estime que l'entreprise est une institution faite pour créer des changements (à la différence de l'église ou de l'armée dont le but, au contraire, est de maintenir les choses en l'état) et cela signifie satisfaire d'abord les gens de l'extérieur (les clients) bien avant ceux de l'intérieur (les employés)

1-6-3 Octave Gélinier (1915.....)

Octave Gélinier ¹¹ (1916 ...)

Ancien Directeur Général de la CEGOS (Conseil en Organisation), Octave Gélinier est un praticien de l'entreprise.

C'est l'un des pères fondateurs de la Direction Par Objectifs (DPO). Pour lui la science des organisations doit reposer sur des principes clairs, simples et

¹⁰ Peter F. Drucker, né à Vienne en Autriche, gourou du management. Il a écrit plus de 30 ouvrages dont : « La pratique de la direction des entreprises » en 1957, « La nouvelle pratique de la direction des entreprises » en 1970, Façonner l'avenir » en 1988, « La société Post-capitaliste » en 1994, etc...

¹¹ Ingénieur et économiste. Il a fait toute sa carrière à la CEGOS, dont il devint DG en 1970. C'est un praticien en organisation. Ouvrages clés « Fonctions et tâches de la DG » en 1963, Stratégie sociale de l'entreprise » en 1970, etc.....

concrètement applicables, et le point fondamental du management de l'entreprise est la définition de sa politique générale à long terme.

Il pense "qu'il y a concordance entre croissance à long terme et profits à long terme ". Pour une expansion à long terme l'entreprise doit combattre un certain nombre de goulets d'étranglement tels que : les marchés, les sources de financement et la capacité d'évolution de l'équipe dirigeante face aux mutations technologiques, managériales et au temps. Il considère ce dernier point comme fondamental.

Mais cette politique n'a de valeur que si elle est accompagnée par des objectifs quantitatifs et datés. (DPO).

Ces objectifs permettent, en effet :

- La délégation réelle de l'autorité
- La définition réelle des responsabilités.
- L'intégration des services.
- La définition de la structure adéquate.
- La supervision hiérarchique
- La motivation des hommes.

Ces objectifs définis, ils sont complétés par des programmes d'application et des budgets.

Enfin, selon O.Gélinier, les conditions indispensables à la compétitivité d'une entreprise sont :

- Le développement incessant de l'innovation.
- La présence d'une forte concurrence (ce qui permet l'imagination, la motivation, d'où l'innovation).
- La finalité humaine directe : " aujourd'hui une entreprise ne peut être en accord avec son environnement que si elle poursuit explicitement des objectifs d'utilité sociale. " aussi bien à l'extérieur de l'entreprise (adéquation des produits aux aspirations des clients à prééminence de la demande), mais aussi à l'intérieur (satisfaction et motivation des salariés)

1-7 Les théories des systèmes et de la décision

1-7-1 La théorie des systèmes

L'analyse systémique est un courant de pensée qui s'est développé depuis une trentaine d'années, bien que ses racines épistémologiques soient fort anciennes (Léonard de Vinci, Paul Valéry et, plus proches, Von Bertalanffy , Alexandre Bogdanov, Herbert Simon).

Cette théorie dépasse largement le cadre de l'entreprise puisqu'elle a la prétention de s'appliquer à tout " système complexe et organisé ".

Elle s'oppose à la pensée scientifique traditionnelle (Auguste Comte), analytique, qui décompose les objets, même s'il faut pour cela les " sortir " de leur milieu, en proposant une vision globalisatrice :

- On examine l'objet ou le système immergé dans son environnement en tenant compte de toutes les interactions possibles de l'objet examiné, avec son milieu.

L'axiomatique de l'analyse systémique pourrait être schématisée comme suit

- Axiome de téléologie (étude des finalités) : dans le langage systémique cela signifie que l'observateur cherche, en permanence et avant toute action, à considérer les buts recherchés par l'organisation et leur évolution au cours du temps.

Quelques citations illustrent bien cet axiome :

- « Pour me représenter un arbre, je suis aussi obligé de considérer le fond sur lequel il s'inscrit » Léonard de Vinci
- « L'organisation, la chose organisée, l'action d'organiser, et le résultat sont inséparable » Paul Valéry

Ce souci d'émettre des hypothèses plausibles sur les finalités poursuivies par l'organisation est l'une des caractéristiques fortes de la pensée systémique.

- Axiome de récursivité : Les choses sont à la fois opérateurs et opérands. Elles engendrent elles-mêmes leurs propres mutations. Bivalence de l'objet observé qui est, à la fois, " être " et " action ". Ainsi toute action prise comme conséquence d'une situation observée, modifie les hypothèses qui ont conduit à sa mise en œuvre.
- Axiome d'irréversibilité : c'est le phénomène d'irréversibilité du temps qui s'écoule, selon lequel tout système est aujourd'hui différent d'hier et différent de demain : tout modèle systémique doit être à la fois cinématique (il se déplace dans le temps, et doit donc être indéfiniment valide) et dynamique (il se modifie dans le temps) ; en fonctionnant, je me transforme !

Cela a pour conséquence qu'il n'existe jamais de "modèle final", il n'existe que des "finalités "

L'un des puissants moteurs de ces transformations est "l'information " qui est, soit engendrée par le système lui-même (c'est le produit artificiel du fonctionnement de l'organisation), soit exogène et "incorporée" immédiatement dans le système. On se rend bien compte que cette vision polymorphe, globalisatrice, est riche et féconde philosophiquement mais que son aspect opératoire est, par contre, moins probant.

L'originalité de la pensée systémique n'est cependant pas à sous-estimer. Cette remise en question permanente des axiomes et des buts que l'organisation recherche est aujourd'hui singulièrement d'actualité dans un monde industriel mouvant, où il n'existe, pour aucune entreprise, de piliers stables sur lesquels fonder des stratégies immuables.

C'est dans cet esprit, qu'ont été développées un certain nombre de techniques, telle la " logique floue " découverte en Californie en 1965 par Lofti ZADEH.

Par rapport à une logique conventionnelle selon laquelle une proposition ne peut être que vraie ou fausse, la logique floue accepte des degrés de vraisemblance.

Ex : Un homme de 1,80 mètres est-il grand ?

OUI/NON à Réponse de la " logique floue " :

- L'homme de 1,80 mètre appartient à l'ensemble flou " très grand " avec une probabilité de 15 % ,
- A l'ensemble flou " grand " avec une probabilité de 75 % et
- A l'ensemble flou " moyen " avec une probabilité de 10 %.

Application pratique :

Cette logique a été appliquée au système de métro automatique de la ville de **SENDAÏ** au Japon. Les japonais (dont le professeur **SUGENO**) ont d'ailleurs plusieurs longueurs d'avance dans le domaine de la logique floue.

Ainsi, en s'opposant aux combinaisons binaires 0-1, la logique floue devrait permettre aux ordinateurs de demain de travailler " dans toutes les nuances du gris " ainsi que le fait le cerveau humain.

1-7-2 Les théories de la décision

La notion de " prise de décision " a, de tous temps, fasciné les conseils en organisation :

- **Quand, comment, de quelle manière ...?**
 - Les économistes également se sont posés la question de savoir si les choix exprimés démocratiquement (à la majorité) étaient optimaux,
- **En d'autres termes, peut-on avoir seul, raison contre la multitude ?**
 - Arrow et, d'une façon différente, Galbraith , montreront que les choix collectifs ne sont pas optimaux dans la mesure (entre autre) où les personnes du groupe ne décident pas en pleine connaissance de cause (contraintes d'accès aux informations) et en fonction de critères qui ne sont pas, économiquement rationnels (rationalité limitée).

C'est dans cet esprit que s'inscrivent les travaux de H. SIMON, CYERT et MARCH

1-7-3 Herbert SIMON ¹² (1916-2001) . Prix Nobel d'Économie en 1978.

Son ouvrage le plus célèbre est "administrative behavior" (1947). Ainsi "l'homme administratif" de **SIMON** se distingue de "l'homo oeconomicus", car il ne maximise pas, économiquement, son utilité, il ne connaît pas tous les paramètres indispensables à la prise de position rationnelle, et il n'a pas une fonction de préférence stable et durable.

Le but de la **théorie dite " de la rationalité limitée "** est donc de mettre en lumière les limites pratiques de la rationalité humaine et de s'efforcer trouver les moyens (entraînement, formation, adhésion à de nouvelles valeurs) de repousser ces limites.

« Ainsi, le décideur navigue souvent dans le brouillard car :

- Les informations dont il dispose ne sont pas complètes.
- Ses capacités d'abstraction, de synthèse ou d'analyse sont limitées
- Il est influencé par des émotions et des événements extérieurs (professionnels ou privés), étrangers à la décision qu'il doit prendre rationnellement. »

Herbert SIMON oppose à la rationalité absolue, la rationalité " procédurale " qui va consister en une succession de décisions itératives, qui cherchent, en fonction des erreurs passées, à s'approcher de la moins mauvaise solution possible.

1-7-4 Richard Cyert ¹³(1921 ...) et James March ¹⁴ (1928 ...)

Disciples de SIMON ils se sont efforcés, au travers d'un célèbre ouvrage : " A behavioral theory of the firm " (1963), de donner un caractère opératoire aux idées de SIMON. Ils décrivent toutes les organisations comme des processus dynamiques et continus de prises de décisions. Ils remarquent que l'entreprise est " un groupe de participants aux demandes disparates ", bien que tous aient, " in fine " intérêt à la bonne marche du système. Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision. Donc les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible.

¹² Herbert Simon, Docteur en Science politique de Chicago .Auteur de nombreux ouvrages, dont « Administrative behavior » en 1947, La science des systèmes, science de l'artificiel en 1974,etc...

¹³ Richard Cyert, Docteur en économie à New York, professeur d'économie auteurs de nombreux ouvrages.

¹⁴ James March, Docteur en science politique, auteur de nombreux ouvrages.

1-7-4-1 La théorie du comportement de la firme en 4 concepts fondamentaux :

1- La résolution des conflits :

- Une entreprise étant composée de coalitions de membres ayant des buts différents, il est nécessaire de mettre au point des procédures de résolution des conflits (rationalité locale : chaque coalition résout ses propres problèmes, et les traite par séquences : pas tout à la fois, il faut avancer pas à pas)

2- L'élimination de l'incertitude :

- Une firme cherche à éliminer progressivement les multitudes d'incertitudes qui l'entourent, mais telles les têtes de l'hydre, elles renaissent sans cesse. Irrationalité incontournable des choix à long terme.

3- La recherche de la problématique :

- Il est indispensable de rechercher les vraies causes des problèmes posés dans l'entreprise sans utiliser de masques (indulgence pour les " amis " et dénigrement des " ennemis ") : Il faut voir les réalités en face.

4- L'apprentissage :

- Les entreprises changent leurs comportements et la perception qu'elles ont des choses avec le temps, et ce qui est vrai aujourd'hui ne sera peut-être pas vrai demain (vision systémique).

1-7-5 La théorie des jeux de Morgenstern et de Von Neumann

Inventée par [O.Morgenstern](#) et [J.Von Neumann](#) en 1944 (" Theory of games and economic behavior "), cette théorie mathématique concerne les comportements de 2 ou N joueurs (compétiteurs, concurrents) dont le but est d'optimiser le comportement social (donc le gain) dans des situations conflictuelles (par exemple : Duels).

C'est donc un recensement des politiques possibles et des réactions possibles de l'adversaire, avec une évaluation chiffrée (gain ou perte) des conséquences possibles de chaque politique sur soi-même, et une appréciation de voir l'adversaire faire tel ou tel choix. Le jeu peut être à somme nulle (ce que l'un gagne, l'autre le perd) ou non nulle ; dans ce cas la somme algébrique des gains peut être négative (personne n'a intérêt à jouer - par exemple une entreprise baisse ses prix pour conquérir des parts de marché, les autres compétiteurs font de même pour ne pas les perdre. Conséquence : personne ne gagne de parts de marché et tout le monde perd de la marge et des bénéfices. C'est un jeu perdant-perdant) ou positive et, dans ce cas, tout le monde a intérêt au jeu.

Les vertus « applicatives » de la théorie des jeux sont, toutefois, limitées car la démonstration mathématique qui sous-tend la théorie est indiscutable pour 2 joueurs, mais peu opératoire pour N joueurs (équilibre de Nash), compte tenu d'hypothèses par trop irréalistes.

La philosophie sous-jacente est cependant intéressante pour l'analyse de certains comportements qui recherchent des équilibres dans des jeux à somme positive (non nulle).

Cela peut conduire certaines organisations antagonistes à accepter certaines règles de comportement (compromis) afin de favoriser leurs intérêts communs. (Négociation entre syndicats et patrons, par exemple)

Il est clair que quel que soit le choix de B, A a intérêt à modifier son modèle (gain dans chaque hypothèse), et " idem " pour B qui a lui aussi intérêt à modifier son modèle quel que soit le choix de A (gain ou perte minorée). Un consensus est atteint. Le jeu est en équilibre.

1-8 L'école socio-technique

Frederick EMERY et Éric TRIST sont deux psychosociologues qui furent parmi les principaux fondateurs du " Tavistock Institute of Human Relations " à Londres.

Leurs travaux, ainsi que ceux diligentés dans le cadre de ce célèbre Institut (Rice, Thorsrud, Klein ...) ont porté sur la structure et le fonctionnement des organisations dans une perspective socio-technique qui cherche à optimiser à la fois l'aspect technique et social du travail.

Pour cette école, ces deux aspects sont totalement imbriqués : la technologie définit et impose des contraintes de travail qui doivent être traitées et organisées selon des règles sociales et psychologiques.

Ce système socio-technique est cependant mouvant car perméable aux échanges avec l'environnement de l'entreprise.

Ainsi, selon EMERY, l'environnement du travail, pour être fécond et satisfaire les équilibres psychologiques de ses membres doit obligatoirement :

- Proposer des tâches suffisamment variées, ce qui permet d'accepter une charge de travail assez lourde.
- Faire connaître et comprendre la nature du travail qu'il effectue
- Favoriser l'apprentissage en travaillant (effet d'apprentissage)
- Autoriser un certain degré de liberté et d'initiatives dans l'accomplissement des tâches.
- Reconnaître socialement le travailleur.
- Lui permettre de situer son travail par rapport à la politique générale de l'entreprise.
- Lui faire sentir que son travail est socialement utile et qu'il sera, pour lui, un vecteur pour un futur meilleur (financier, social, pouvoir ...)

1-9 Le néo-taylorisme

Tout le monde pensait que les années 70 allaient sonner le glas du Taylorisme avec les grandes grèves de 68, et du début des années 70, (contre le travail à la chaîne et les cadences infernales). C'était "la révolte des O.S.", avec la grève symbolique du "Joint Français" à St Brieuc en 1972.

Or, 25 ans plus tard, le constat est le suivant : En France, 29,5 % des salariés déclarent leur travail répétitif, contre moins de 20 % en 1984. Paradoxalement, c'est dans les services que le néo-taylorisme c'est le plus développé (+ 79 % en 10 ans !).

Quelles sont les raisons de ce spectaculaire retournement de situation ?

- Tout d'abord la pression des millions de chômeurs est telle que les salariés en poste n'ont plus le même pouvoir de négociation face au patronat : "Si t'es pas content, il y en a dix qui attendent devant la porte !"
- Par ailleurs, aucune alternative au travail répétitif qui soit plus productive que lui n'a été trouvée ! Renoncer au taylorisme c'est donc renoncer à être compétitif, d'autant que la pression des pays à faibles coûts salariaux est de plus en plus forte.
- Les processus industriels, aujourd'hui largement informatisés, permettent de produire à la fois en petites séries personnalisées, tout en gardant une production de masse standardisée. C'est aujourd'hui l'ordinateur - et non plus le "petit chef" - qui impose le rythme de travail. C'est grâce à l'outil informatique que le néo-taylorisme se répand dans les activités de service (marchand ou non-marchand). Les nouveaux logiciels

dits de "groupware" ou de "workflow" sont conçus pour structurer le travail administratif d'un groupe de personnes comme une somme de tâches répétitives effectuées par les individus et regroupées en un ensemble cohérent par la machine.

- L'avènement de l'ère de la qualité a grandement favorisé le développement du néo-taylorisme. La recherche acharnée du "zéro défaut" passe par l'application de principes tayloriens : il faut décortiquer les processus en opérations élémentaires pour que les possibilités de dysfonctionnement soient minimum. L'obtention des normes ISO 9000 ne peut se faire qu'à ce prix. Ce n'est donc plus le patron qui impose le travail taylorien au nom de la rentabilité, mais au contraire le marché (c'est à dire le client) qui l'impose au nom de la qualité.
- L'illustration de ce phénomène se trouve particulièrement mise en valeur avec la notion de flux tendu. Le flux tendu est un système de production extrêmement fragile car il ne supporte aucun dysfonctionnement (au risque de tout arrêter). Donc quand il y a flux tendu, la contrainte du travail répétitif ne provient plus de la hiérarchie : c'est une logique inscrite dans le flux. Ce transfert des contraintes vers l'extérieur (fournisseurs ou clients) permet d'obtenir des salariés des conditions de travail tayloriennes sans revendications majeures (quand le contremaître demande de faire passer la cadence de 25 à 30, c'est un tollé général ; si c'est le client qui le demande, on réalise 30 pièces sans discuter !).
- Seul abandon de la philosophie taylorienne qui prône un salaire élevé en contrepartie d'un travail abrutissant : les gains de productivité profitent aujourd'hui largement au capital et très peu au travail. Les salaires ont tendance à baisser en terme réel avec comme conséquence un part croissante du salariat qui se trouve exclue de la consommation de masse. Tel est l'obstacle majeur sur lequel le néo-taylorisme va buter !

1-9-1 Entreprises et psychopathologies

De nombreux ouvrages ont été consacrés aux comportements des consommateurs, y compris dans leurs dimensions psychologiques, voire psychotiques.

Plus rares sont cependant les théories "psycho-économiques" sur les comportements, quelquefois psychopathologiques que développent certains entrepreneurs, et qui sont parfois de nature à mettre en péril leur avenir et celui de leur entreprise.

Un chercheur français [Alain BLOCH](#) s'est efforcé de synthétiser les différentes approches possibles de ces quasi-maladies du créateur.

Le père fondateur de la "psychologie économique" est le français [G. TARDE](#) ("Écrits de psychologie sociale - 1903"). Depuis, certains travaux abordent marginalement le sujet ("Analyse psychologique du comportement économique" - [G. KATONA](#) -1951, ainsi que "Le développement de la personne" C. ROGERS - 1967) mais il faut rechercher outre-atlantique des publications plus explicitement centrées sur le comportement pathologique de l'entrepreneur ("Narcissism and leadership : An object relations perspectives" M.F. KETS DE VRIES et D.MILLER, et encore "Comorbidity of anxiety and depressive disorders" American psychiatric press 1990)

Pour résumer sommairement ces différents écrits, nous illustrerons, au travers de quelques exemples, certains comportements, franchement pathologiques, que subissent à des degrés divers, nombre de dirigeants.

Le principal facteur déclenchant de ces pathologies est le "saut" professionnel que représente la création d'une entreprise. L'entrepreneur est souvent mal préparé à un tel changement et il développe ainsi des comportements à risques, engendrés par la solitude, le manque de temps et l'implication totale nécessaire à sa réussite professionnelle.

Seul dans sa tête et seul à décider, le créateur se retrouve très vite confronté à la solitude. Et même si l'équipe constituée est compétente et dévouée il en est, "in fine", l'ultime recours. Véritable homme-orchestre, l'entrepreneur est vite débordé. Sa totale disponibilité se fait inéluctablement au détriment de ses cercles d'amis et de sa famille. Autant d'éléments modérateurs qui, peu à peu disparaissent.

Alors surgit le stress. Ce contexte anxiogène peut faire apparaître l'avenir comme particulièrement noir. "Je n'ai pas les capacités à faire face ...".

Ce stress est le plus souvent exacerbé par l'obligation que l'entrepreneur a de réussir. Bien souvent il a risqué la totalité de son patrimoine dans l'aventure. De plus, en Europe, il est socialement inacceptable d'échouer ("A contrario", un échec, aux États-Unis, peut être considéré comme une expérience pleine d'enseignements pour une nouvelle tentative)

Ce contexte, particulièrement défavorable, peut mener à trois pathologies, particulièrement répandues chez l'entrepreneur :

- **La mégalomanie. Ivresse de la réussite,**
 - ce dérapage comportemental peut avoir des conséquences graves pour l'entreprise.
 - En effet l'entrepreneur perd, petit à petit sa capacité à juger objectivement les situations.
 - Tel un homme ivre, il pense que rien ne peut lui arriver, qu'il est invincible et, par-là, qu'il a toujours raison.
- **L'exaltation et la myopie.**
 - Emporté par les multiples tâches qui l'entoure et l'exaltation des premiers succès, le créateur voit souvent sa capacité intellectuelle limitée aux solutions de tâches quotidiennes.
 - Il perd alors sa capacité de voir clairement les choses avec une certaine hauteur. Erreurs d'anticipations, irrationalité des décisions sont alors des écueils extrêmement fréquents.
- **Enfin la dépression** touche une plus grande proportion de chefs d'entreprise que de salariés.

Engendrés par un sentiment d'impuissance face à des événements que l'on ne maîtrise plus, les facteurs anxiogènes prennent le dessus et de telles crises peuvent se manifester par un désintérêt de plus en plus grand pour l'entreprise.

On imagine sans mal les conséquences funestes de telles pathologies.

1-10 La « socio-analyse » des organisations

Le terme de « socioanalyse » a été forgé par **Elliott Jaques (1917-2003)**¹⁵, médecin psychanalyste anglais, longtemps attaché au **Tavistock Institute of Human Relations, centre britannique fort important de recherches en sciences humaines**, qui a également eu pour membres les célèbres psychiatres R. D. Laing et D. Cooper, dont les études sur l'organisation familiale ont contribué à donner naissance à l'antipsychiatrie.

Jaques a voulu appliquer à la théorie des organisations les principaux concepts de la psychanalyse en empruntant la voie ouverte par Freud lui-même dans *Psychologie collective et analyse du Moi* (1921).

¹⁵ Elliott Jaques, Docteur en médecine est un des psychologues principaux mondiaux, pionnier dans la théorie humaine de développement.

La socio-analyse est l'étude des comportements des individus en groupe, des attitudes conscientes et inconscientes des groupes, des mécanismes de défense forgés par ceux-ci pour se protéger de toute ingérence extérieure.

Le socio-analyste doit prendre l'attitude d'abstinence du psychanalyste : il n'a pas à intervenir par ses conseils dans le fonctionnement de l'organisation ; il revient à cette dernière de prendre elle-même conscience des causes de ses dysfonctionnements.

Jaques, qui travaille depuis vingt ans dans une grande entreprise anglaise de métallurgie et de construction mécanique, la Glacier Metal Company, réunit en séances de discussion des membres de toutes les catégories socio-professionnelles de l'entreprise pour qu'ils prennent conscience des problèmes de fonctionnement de celle-ci. L'objectif est de rendre manifeste à l'organisation ses propres tensions internes. Comme le psychanalyste peut l'observer avec son patient dans la cure individuelle, **Jaques** repère l'ambivalence de l'attitude de l'organisation envers le traitement.

C'est que, à l'instar du patient dans la cure, elle craint autant le changement qu'elle le désire. Le socio-analyste fera advenir à la conscience des membres de l'organisation ces réticences et ces craintes pour qu'ils en triomphent.

Ce que **Jaques** appelle la « culture d'une organisation » désigne les comportements types qui s'y trouvent adoptés. La théorie des organisations se doit donc d'étudier les interactions qui existent entre la structure sociale de l'organisation, sa culture et la personnalité de chacun de ses membres.

Il estime que la constitution d'un organigramme clair et accepté par tous est une condition indispensable à la bonne marche d'une organisation. Il faut, de même, que la communication fonctionne bien, ce qui ne signifie pas que les agents doivent communiquer à tout prix.

Jaques distingue, à ce sujet, ce qu'il appelle :

1- La « ségrégation adaptative » :

- La ségrégation adaptative permet aux agents d'éviter les excès de la communication pour la communication ; c'est ainsi que Jaques juge l'attitude d'abstention de nombreux travailleurs à l'égard du comité d'entreprise car elle permet l'auto-sélection des agents intéressés pour remplir les fonctions de consultation qu'il exerce

2- La « segmentation inadaptée » de la communication.

- La segmentation inadaptée, au contraire, est un frein à la bonne marche de l'entreprise. Elle provient des tensions entre les différents groupes. Celles-ci ralentissent ou rendent impossible la transmission d'informations importantes.

L'étude de Jaques a permis de saisir des éléments importants que l'analyse classique des relations humaines ne pouvait pas atteindre. L'idée d'un inconscient groupal, héritée de Bion (1943), et reprise en France par D. Anzieu, comme celle de défense des organisations contre les interventions extérieures ont été pour la recherche d'incontestables stimulants. Elles ont donné naissance à une nouvelle technique d'intervention psychosociologique.

1-11 La théorie actionniste des organisations

La théorie actionniste est issue des travaux de **Talcott Parsons** et, plus lointainement, de ceux du grand sociologue allemand **Max Weber**.

Tout système social - et l'organisation en est un - peut être compris à partir de l'action des différents agents qui le composent.

Celle-ci est signifiante : l'acteur obéit à des mobiles, à des motifs, poursuit une fin qu'il s'est préalablement fixée, compte tenu des objectifs organisationnels et de ses visées propres. L'auteur auquel il est classique de se référer et qui est le premier à avoir abordé le problème de cette manière est **Chester Barnard (1938)**.

Il distingue système coopératif et organisation : dans celui-là, la fin de l'action collective est fixée par les différents acteurs, et ne dépend que d'eux, tandis que, dans celle-ci, elle est préétablie à l'avance et en dehors des agents dont la seule tâche est de la réaliser.

Toute organisation est un système coopératif, mais l'inverse n'est pas vrai : tout système coopératif n'est pas une organisation. Des amis qui se réunissent ensemble pour jouer au football constituent un système coopératif ; les employés d'une firme sont les agents d'une organisation dont la structure, les fins et le système des rôles et statuts ont été prédéterminés et dans laquelle ils s'insèrent.

Le problème des organisations, pour **Barnard**, est de constituer un système, c'est-à-dire de réaliser l'intégration de ses membres, et de parvenir à la meilleure adaptation possible à l'environnement. Pour ce faire, il convient, en particulier, de concilier, dans la mesure du possible, efficacité et efficience de l'action.

Une action est efficace lorsqu'elle atteint les buts qu'elle s'est fixés ; elle est efficiente si elle donne satisfaction aux mobiles et aux motifs individuels des acteurs. Comme le note Barnard, une action peut être efficace sans être efficiente, mais elle ne peut être efficiente sans être efficace.

En France, **Michel Crozier** (1922.....), dans « Le Phénomène bureaucratique » et dans « L'Acteur et le Système » (écrit en collaboration avec **Erhard Friedberg**), a également voulu construire une théorie de l'action, appliquée aux organisations.

C'est du moins le reproche que leur adressent les auteurs de L'Acteur et le Système (1977). Partant de la théorie de la « rationalité limitée », ils proposent un nouveau type d'analyse sociologique qu'ils appellent l'« analyse stratégique ». L'agent ne choisit pas au hasard ; ses choix dépendent certes de ses valeurs, mais aussi de la manière dont il perçoit la situation, et des moyens dont il dispose pour en tirer parti.

Chaque agent a sa stratégie personnelle, joue son propre jeu dans le cadre du système d'actions dont il fait partie, et cherche à augmenter son pouvoir, ainsi qu'à développer l'étendue de la zone placée sous sa responsabilité. Dans le cadre des règles que développe chaque système d'action, les joueurs essaient de mettre en œuvre une stratégie, dont la fin est d'accroître leur influence. Le concept de stratégie permet de comprendre les « régularités de comportement » des acteurs. La stratégie n'est pas nécessairement consciente ou voulue, elle s'apparente au concept sartrien de « choix ».

1-12 La pensée japonaise

Sous ce vocable impropre et réducteur, voici « hétéroclitement » rassemblées quelques idées, liées à l'organisation des processus de production et / ou au management des hommes au travail qui ont été développées par l'industrie japonaise.

Paradoxalement les deux premiers auteurs japonais significatifs sont américains. Il s'agit de **Joseph JURAN ¹⁶(1904-) et d'**Edward DEMING** (1900-1993) ¹⁷ qui sont les inventeurs du concept de " qualité totale ".**

Ne trouvant que peu d'écho dans leur propre pays, encore empreint de l'esprit de TAYLOR dans l'immédiat après-guerre, c'est au Japon que ces deux consultants développèrent ces concepts " qualité ".

Leur principale contribution à la philosophie de la qualité est d'avoir défini une méthodologie permettant de déterminer les coûts évitables et inévitables induisant la qualité, construisant par-là, un outil d'évaluation financière de la qualité.

JURAN montre la façon dont la " philosophie qualité " affecte les différents niveaux d'activité de l'entreprise et souligne l'importance de la " trilogie de la qualité " que sont : planification, contrôles et améliorations techniques permanentes.

S'inspirant en partie de ces enseignements, Shigéo SHINGO sera à l'origine de plusieurs concepts de management japonais dont le retentissement dans le monde occidental fut considérable.

1-12-1 Les trois techniques de base de pensée japonaise :

- 1- **Le système Poka-Yoke** : zéro défaut, zéro contrôle. Il préconise en effet la mise en place de systèmes de contrôle " en continu " à l'issue de chaque étape du processus de production. Ceci permet de réduire considérablement les coûts engendrés par les produits finis. défectueux, et engendre une production tellement fiable qu'elle rend (théoriquement) inutile tout contrôle final du produit fini.
- 2- **La flexibilité. SHINGO** pense que l'avenir va vers des systèmes productifs extrêmement flexibles, capable de s'adapter aux changements de goût, à de nouvelles technologies etc ...
 - Il définit l'organisation occidentale des systèmes productifs de la façon suivante :
 - Grandes séries
 - Stocks importants
 - Temps d'adaptation des fabrications à une nouvelle technologie très long.
 - Méthodes de contrôle tolérant les pannes et les défauts
 - Recherchant toujours l'augmentation des cadences

Selon lui, les raisons de la plus grande compétitivité des entreprises japonaises sont les suivantes :

- Petits lots, et même pièce par pièce
- Pas ou très peu de stock.
- Contrôle à la source des défauts et des pannes.
- Privilégier la productivité de l'homme au travail par le dialogue et la responsabilisation (par exemple au travers des " cercles de qualité ")
- Organisation évolutive des processus permettant une intégration " en continu " de nouvelles technologies.

3- Le système SMED (single minute exchange of die = changement d'outillage en moins de 10 minutes). L'une des obsessions de SHINGO était la panne. Il ne pouvait accepter qu'une panne bloque l'ensemble du processus de fabrication. Il va donc

¹⁶ Joseph M. Juran, américain né en Roumanie, Ingénieur en électricité, en même temps que Deming ont tenté d'imposer l'idée révolutionnaire de la qualité dans le processus de production. Ouvrages clés : « Gestion de la qualité » AFNOR 1987, « Planifier la qualité », AFNOR n 1989.

¹⁷ W.Edwards Deming, Statisticien américain, fondateur du mouvement de la qualité. Ouvrages clés : « Hors de la crise » en 1991, « Qualité : la révolution du management » en 1988, etc...

mettre au point un certain nombre de procédés techniques qui vont permettre de réduire, en toutes circonstances, les temps de réparation, passant de plusieurs heures à quelques minutes.

On doit à **Taiichi OHNO (1912- 1990)**¹⁸ la mise au point, chez **TOYOTA**, de la fameuse technique du " **just in time** " qui permet de réduire considérablement les stocks. Ou, plus exactement, de déplacer le problème des stocks vers ses fournisseurs. Cette philosophie du JIT (ou JAT en français) ne se résume pas aux problèmes de stocks.

En effet, les autres préceptes sont les suivants :

- Produire ce que la clientèle souhaite, lorsqu'elle le souhaite
- Rechercher la souplesse maximale et apprendre à produire de petites quantités
- Éviter les attentes ou les temps morts
- Apporter directement les pièces ou les produits nécessaires à l'endroit où ils sont nécessaires.
- Maîtriser totalement la qualité
- N'acheter que des produits fabriqués selon les principes de la qualité totale.
- Disposer d'un personnel polyvalent, informé et solidaire des objectifs de l'entreprise.

Un mot, enfin du théoricien japonais **Kenichi OHMAE** (ancien directeur du bureau **Mac Kinsey** de Tokyo) qui analyse la pensée stratégique japonaise et la distingue de celle pratiquée en Occident dans de nombreux domaines.

Le premier point, selon lui, est que les entreprises japonaises planifient pour réaliser les profits à long terme, alors que celles de l'Ouest sont obnubilées par la recherche de bénéfices immédiats. Ceci explique, selon OHMAE, l'avance prise dans le domaine de la " High Tech " qui demande des années de recherches fondamentales non rentables immédiatement.

Un autre point semble fondamental pour lui. Il estime que les " managers " des firmes occidentales sont enfermés dans des raisonnements purement rationnels, ce qui limite considérablement l'imagination.

Il prône le développement de la perspicacité créative qu'il définit comme étant " la capacité de combiner de synthétiser, de remanier des phénomènes sans liens au départ, de telle sorte que l'on obtienne plus de l'ensemble résultant que ce qu'on y a introduit ".

Ainsi pour OHMAE " dans ce que j'appelle l'esprit du stratège, la perspicacité et l'énergie constitutive nécessaire à son application - énergie qui se manifeste souvent par un sens de la mission - alimentent un processus de pensée fondamentalement créatif et intuitif plutôt que rationnel ".

1-12-2 Les organisations capitalistes asiatiques (G.Redding)

Cet état d'esprit se retrouve assez largement dans différents modèles d'entreprises asiatiques.

Ainsi **Gordon REDDING** (professeur de management à l'université de Hongkong) montre que des types d'entreprises aussi différentes que le sont les communautés chinoises d'Asie, les "Cheaboi" coréens ou les grands réseaux complexes japonais connus sous le nom de "Kaisha" ou "Keiretsu", offrent souvent une redoutable efficacité alors que leurs types de fonctionnement sont assez différents :

¹⁸ Taiichi Ohno, Ingénieur Japonais, est le père de la méthode Toyota. Ses ouvrages clés : « Toyota production System » en 1989, chez Masson ? Père de l'auatactivation.

Ainsi parmi les spécificités des "kaisha" japonaises certaines d'entre elles paraissent particulièrement originales. L'actionnariat de ces réseaux congloméraux est constitué principalement de participations croisées entre différentes filiales ainsi que de participations bancaires. Dans la mesure où des banques très puissantes font, elles-mêmes, partie de ces groupes gigantesques (par exemple, la banque Sumitomo, contrôle indirectement le groupe du même nom), la propriété du capital est extrêmement contrôlée (salariés, filiales, banques...) et donc parfaitement stable.

De fait, ceci permet d'avoir une vision à très long terme sans se soucier de la rentabilité immédiate, qui devient véritablement une obsession en occident.

De plus, l'une des raisons d'être de ces grands "zaibatsu" est l'emploi. On a beaucoup écrit sur "l'emploi à vie" qui était octroyé aux salariés de ces grands groupes. Certains voient dans cette philosophie le germe de la moindre compétitivité de l'économie nipponne. Il n'en est rien, bien au contraire !

En effet, en contrepartie de cette sécurité, les salariés de ces entreprises ont une véritable dévotion pour leur société et une totale disponibilité.

Les techniques du "zéro mépris" (tout travail même très humble est perçu comme honorable. Seule l'absence de travail est méprisable) permettent une motivation et une malléabilité maximales.

De plus cette permanence des salariés permet des investissements massifs en formation et cela jusqu'au niveau de cadre moyen (35-40 ans), ce qui accroît sensiblement l'efficacité des salariés nippons.

La structure des "Chaebols" coréens, si elle est également conglomérale, n'en est pas moins différente.

L'entreprise coréenne est une énorme organisation familiale dirigée de façon militaire. Ces grands conglomérats dépendent traditionnellement des pouvoirs publics pour se procurer des capitaux.

Ils doivent donc infléchir leurs stratégies en fonction des injonctions gouvernementales (axes stratégiques forts sur les industries lourdes : acier, chantiers navals ...).

Ces grandes unités verticales (par lignes de produits) plongent profondément dans le secteur des petites entreprises via la sous-traitance, de plus en plus utilisée en raison du décalage accru entre les salaires et conditions de travail des Chaebols et ceux en vigueur dans les P.M.E. coréennes.

Moins connus et plus fascinants sont les réseaux redoutablement efficaces des petites entreprises chinoises basées en Asie. La diaspora chinoise d'Asie est forte de plus de 50 millions de personnes et de dizaines de milliers de petites entreprises familiales qui travaillent en réseaux.

Le ciment de l'efficacité de ces réseaux se résume d'un mot :

2. La confiance.

- Incapables individuellement de faire face aux exigences des grands flux commerciaux, elles ont collectivement raflé des pans entiers de marchés tels que les appareils photos bon-marchés, les sous-vêtements, les jeux, les sèche-cheveux, le textile etc ... Très souples, et très solidaires elles peuvent honorer en quelques jours des commandes de plusieurs milliers d'unités qu'individuellement elles sont incapables d'honorer.

Cette complémentarité et cette solidarité se retrouvent également au niveau des capitaux - considérables - que ces réseaux sont capables de mobiliser rapidement. Pour les chinois les notions de danger et d'opportunité sont liées et ils font ainsi preuve d'un extraordinaire dynamisme dans certains secteurs. Bien sur, ces activités s'inscrivent largement dans la sous-traitance internationale (ils laissent à d'autres le soin de résoudre les problèmes de la marque et de la distribution), mais de récents succès (poupées GI JOE) donnent à penser que le marketing est une notion que commencent à maîtriser ces réseaux chinois.

1-13 Conclusion

Toute vraie réforme passe, au contraire, par une reconnaissance du caractère fondamental des relations de pouvoir dans les relations humaines et l'action sociale.

Ainsi, quel que soit son objet, la théorie des organisations a pour objectif principal l'adaptation des acteurs aux objectifs et à la structure organisationnels ainsi que celle de l'organisation aux variations de son environnement. En ce sens, elle n'est qu'une partie d'une théorie générale de l'action que certains sociologues, à la suite de **Max Weber** et de Parsons, tentent aujourd'hui d'édifier.