

# « De l'Organisation au Système d'Information Organisationnel » (1)



Bernard ESPINASSE  
Professeur à Aix-Marseille Université (AMU)  
Ecole Polytechnique Universitaire de Marseille



Mars 2017

- **L'organisation**
- **Introduction aux théories de l'organisation**
- **L'organisation en tant que système**

## Sommaire

### 1. L'organisation

- Qu'est-ce que l'organisation
- Que fait-on dans une organisation
- Organiser et gérer une entreprise

### 2. Introduction aux théories de l'organisation

- Approches classiques
- Approches comportementalistes
- Approches modernes

### 3. L'organisation en tant que système

- Définition et caractéristique d'un système
- Système et complexité
- Analyse systémique de l'organisation

## Références bibliographiques

### Ouvrages :

- Mc Shane S. L., Von Glinow M. A., Organizational Behavior, Mc Graw-Hill, 4th Edition, 2008
- Plane J.M., Théorie et management des organisations, Dunod, 2008
- Rojot J., Bergmann A., Comportement et organisation, ed Vuibert, 1992
- Rojot J., Théorie des organisations, Ed. ESKA, 2003
- 

### Cours :

- Cours de C. Voynnet-Fourboul
- Cours de N. Garde
- 
- ...

## 1 – Qu'est-ce que l'organisation

- **Qu'est-ce que l'organisation**
- **Que fait-on dans une organisation**
- **Organiser et gérer une entreprise**

## Qu'est-ce que l'organisation

---

L'organisation :

- à la **base de l'action collective**
- c'est un **système social organisé** pour atteindre des **objectifs**
- Elle se **caractérise** ainsi par :
  - un **ensemble d'individus** : participants, acteurs
  - un **accord, implicite** ou **explicite**, sur un ou plusieurs **objectifs partagés** par les divers participants
  - une **division du travail**, définissant le **rôle de chaque participant**
  - une **coordination plus ou moins formalisée**, qui assure la **cohérence des comportements** et donc le **respect des objectifs communs** en dépit de la division du travail.

## Que fait-on dans une organisation

---

- **Processus principaux** :
  - résultat = raison d'être de l'organisation
  - Ex. : production de biens ou de services
- **Processus secondaires** :
  - résultats nécessaires pour l'exécution des processus principaux
  - Ex. : comptabilité, paye
- **Processus de pilotage** :
  - contrôle de l'atteinte des objectifs, mise en œuvre de la stratégie
  - Ex. qualité

## Organiser et gérer une entreprise

---

- **Organiser, c'est concevoir et mettre en place** :
  - Des structures,
  - Des méthodes et procédures,
- **Gérer une entreprise** :
  - Déceler les failles ou les problèmes organisationnels (diagnostics),
  - Apporter des solutions appropriées,
  - Maintenir en état un système,
  - faire les grands choix stratégiques et organisationnels.

*L'étude des structures, des fonctions, de la direction, et des stratégies nécessaire :*  
**Cela relève des « Théories des organisations »**

## 2 – Introduction aux théories des organisations

---

- **Approches classiques**
- **Approches comportementalistes**
- **Approches modernes**

## Les Théories de l'organisation (1)

- La **recherche de meilleures performances** pour l'entreprise a conduit les **praticiens** à **théoriser** les résultats de leurs recherches ou de leurs observations
- Les premiers théoriciens se sont intéressés essentiellement à l'entreprise manufacturière, à **l'organisation de la production**
- Progressivement, leur champ de réflexion s'est **élargi à l'ensemble des organisations**
- **Plusieurs grands courants de pensée** ont émergé, chacun privilégiant une approche particulière de l'organisation.
- De **l'école classique** à l'école de la **gestion par les systèmes**, chaque mouvement se développe **en réaction** à celui qui le précède en l'intégrant plus ou moins partiellement.
- De ce fait, les différents mouvements forment un tout

**=> D'où LES théories des organisations**

## Les Théories de l'organisation (2)

- Branche des **sciences de gestion** s'appuyant sur des méthodes et résultats des autres sciences pour **conduire les organisations**
- Elles puisent leur corpus théorique et pratique des méthodes et résultats de la **psychologie, biologie, économie, sociologie, etc...**
- **3 grandes écoles de pensée** :
  - Les **classiques**: Taylor, Fayol, Weber...
  - Les **comportementalistes** (behavioristes) : Mayo, Maslow, Mc Gregor...
  - Les **modernes** : école néoclassique, les théories des systèmes et de la décision, l'école sociotechnique, le néo-taylorisme, la pensée japonaise, ...
- Une **préoccupation partagée** : comment **améliorer la productivité dans l'organisation**

## Les approches classiques

- **Fondements** :
  - Approche empirique et normative
  - Hypothèses implicites
- **Hypothèses** :
  - Postulats mécaniste et rationaliste
  - L'individu recherche la sécurité et répugne aux responsabilités
  - Il est naturellement paresseux et fraudeur
  - Il n'est motivé que par le salaire
- **Principes** :
  - L'organisation hiérarchique
  - Principe d'exception
  - Unicité du commandement
  - Principe de spécialisation

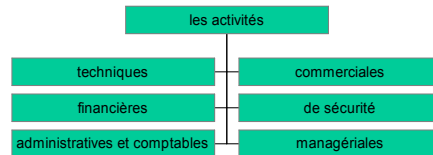
## Les classiques : le Taylorisme

- **Taylor (1856-1915)**: le management scientifique de l'entreprise – **Organisation Scientifique du Travail (OST)**
- **Hypothèses de l'OST** :
  - L'homme n'aime pas le travail
  - Motivation salariale
- **Principes** :
  - La spécialisation améliore le rendement
  - Parcellisation: Analyse scientifique des temps, gestes, pauses dans le but de rationaliser les mouvements
  - Séparation des tâches de conception et d'exécution
  - L'individualisation
- **Une mise en application: le « Fordisme »** :
  - Développement du travail à la chaîne
  - Application sociale: ouvriers Ford sont les mieux payés

## Les classiques : Fayol et l'administration des entreprises (1)

### ▪ Fayol (1841-1925) identifie 6 fonctions dans l'entreprise :

- Fonction technique de production
- Fonction commerciale
- Fonction financière
- Fonction de sécurité
- Fonction comptable
- Fonction administrative



### ▪ 5 tâches importantes du dirigeant :

- Prévoir
- Organiser
- Commander
- Coordonner
- Contrôler

## Les classiques : Fayol et management des entreprises (2)

### 14 principes de management :

<b>Division du travail</b> : au sens de la spécialisation pour accroître l'efficacité	<b>Centralisation</b> de l'autorité suivant les cas
L' <b>autorité</b> dérive de la fonction de dirigeants mais aussi de ses qualités personnelles	<b>Hiérarchie</b>
<b>Discipline</b>	<b>Ordre</b> : les ressources à la bonne place, au bon moment
<b>Unité de commandement</b> : chaque employé ne doit relever que d'un supérieur	<b>Équité</b> des managers envers leurs subordonnés
<b>Unité de direction</b> : chaque groupe d'activités dirigées vers un même but doit avoir un seul dirigeant et un seul plan	<b>Stabilité du personnel</b> afin d'éviter les coûts et les dangers d'un roulement trop rapide du personnel
Subordination des intérêts individuels à <b>l'intérêt général</b>	<b>initiatives</b> des subordonnés, droit à l'erreur
<b>Rémunération équitable</b>	<b>Esprit de corps</b> unité du personnel

## Les classiques : Weber et le management bureaucratique et les structures d'autorité (1)

### ▪ Pour Weber (1864-1920) le pouvoir repose sur des croyances : nouvelle légitimité fondée sur la raison, sur l'existence de règles acceptées :

- des règles non liées aux personnes
- les titulaires des postes nommés en fonction de leurs compétences reconnues : ils ne sont pas propriétaires de leurs postes
- les activités et les décisions sont définies de manière précise, selon des normes générales : les procédures sont formalisées et communicables
- les dirigeants ne sont pas propriétaires des moyens de production

### ▪ 3 systèmes d'autorité :

- l'autorité *charismatique* :
- l'autorité *statutaire*
- l'autorité *bureaucratique*

## Les classiques : Weber et le management bureaucratique et les structures d'autorité (2)

### ▪ les employés du système bureaucratique sont :

- personnellement **libres** et sujets uniquement à leurs **obligations officielles**
- organisés en une **hiérarchie de fonctions** clairement définies
- occupent cette fonction par **contrat**, en vertu d'une **sélection objective**, sont nommés et non élus
- payés en **salaires fixes** avec des retraites, ils peuvent toujours démissionner ou faire l'objet d'un licenciement pour des causes prévues à l'avance
- occupent leur fonction comme **unique principale occupation**
- font carrière, sont **promus** par leurs supérieurs en fonction de **l'ancienneté** et de leurs **résultats**
- sont sujets à une **discipline stricte**, et au **contrôle** de leur conduite dans leur fonction.

## Conclusion sur les théories de l'organisation classiques

### ▪ Contribution de l'école classique :

- Les **compétences du management** s'appliquent à **toute activité de groupe**
- Des **comportements efficaces** de management peuvent être enseignés
- **Reconnaissance par les praticiens** des entreprises
- Fait état des **problèmes basiques** dans toute organisation

### ▪ Limite de l'école classique :

- Plus **approprié au passé** (environnement stable et prévisible) qu'au présent
- Les lignes d'autorité d'aujourd'hui sont floues : pb de **l'unité de commandement**
- Quels sont les **principes qui prévalent sur les autres ?**
- N'appréhende pas la **déshumanisation** du travail, **absentéisme**, **conflits sociaux**, ...

=> D'où émergence d'une nouvelle école : les **comportementalistes** (behavioristes) ou école des relations humaines :

## Les comportementalistes : Mayo et la sociologie du travail (1)

### ▪ Mayo, prise en compte des relations humaines :

- liens entre **moral** et **productivité** : motivation psychologique
- les changements de comportement positifs observés : liés à un **sentiment de considération** de l'organisation aux individus
- découverte de **normes informelles** dans le travail,
- importance de la **dynamique de groupe** sur les comportements individuels

### ▪ D'où :

- **interdépendance des facteurs techniques et humains** dans les organisations
- **complexité des besoins humains**
- expression de **solidarité** tissée dans un ensemble de **réseaux informels**

## Les comportementalistes : Mayo et la sociologie du travail (2)

- Remet en cause le taylorisme
- Démontre l'importance des **facteurs psychologiques** dans la **motivation**
- Démontre l'importance de la **dynamique de groupe**

Classiques	Comportementalistes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrôle</li> <li>▪ Science</li> <li>▪ Division du travail</li> <li>▪ Salaire aux pièces</li> <li>▪ Sanction discipline</li> <li>▪ One best way</li> <li>▪ OST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivation</li> <li>▪ Conditions de travail</li> <li>▪ Dimension psychologique</li> <li>▪ Être social</li> <li>▪ Management participatif</li> <li>▪ Communication</li> <li>▪ Ecole des relations humaines</li> </ul>

## Les comportementalistes : Lewin et l'influence sociale

- Concept de **dynamique** de la **personne**
- Concept de **dynamique** de **groupe**
- Typologie des **styles de leadership** :

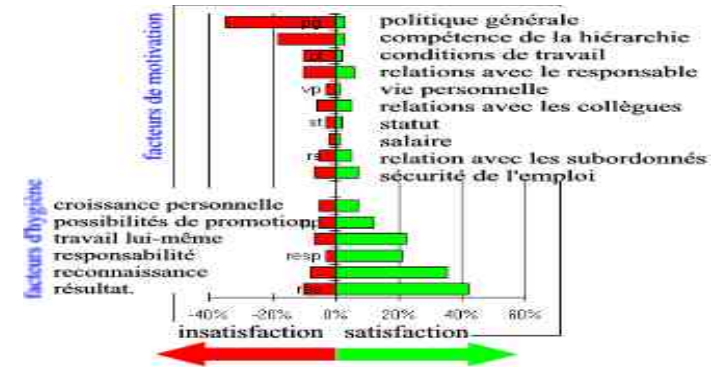
Style	Autocratique	Démocratique	Laxisme
<i>Le leader</i>	Donne des ordres	Suggère et encourage	Apporte ses connaissances mais laisse faire
<i>Résultats</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaction agressive du groupe,</li> <li>- Rébellion ou apathie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réactions chaleureuses, amicales, participation, autonomie, indépendance,</li> <li>- Production quantitative moins importante que dans le style autoritaire mais meilleure qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Echec dans l'exécution du travail</li> <li>- Echec dans la satisfaction au travail</li> </ul>

## Les comportementalistes : théorie des besoins de Maslow et McGregor

- Pyramide des besoins de Maslow :
  - 5 - besoin d'accomplissement de soi
  - 4 - besoin d'estime et de reconnaissance
  - 3 - besoin d'appartenance et d'affection
  - 2 - besoin de sécurité et de protection
  - 1 - besoins physiologiques primaires
- Concept de dynamique de groupe

## Les comportementalistes : satisfaction et motivation de Herzberg

- Les facteurs d'insatisfaction (hygiène):
  - Environnement du travail
  - Salaires et conditions matérielles
- Les facteurs de satisfaction (motivation) :
  - Contenu du travail



## Différences essentielles entre école classique et école comportementaliste

	Ecole classique	Ecole comportementaliste
Décision	Centralisée	Décentralisée
Unité de base de l'organisation	Individu	Groupe
Structure	Formelle	Informelle
Force d'intégration	Autorité	Confiance
Fonction du supérieur	Représentant de l'autorité	Agent de contrôle intra et inter-groupe
Attention au travail	Contrôle extérieur	Responsabilité

## Conclusion sur l'école comportementaliste (1)

### Contributions :

- Complément de l'école classique insistant sur les **besoins sociaux des ressources humaines**
- Importance du **style de management**
- **Révolutionne la formation des managers**
- Se concentre plutôt sur les **compétences orientées personne** que sur les **compétences orientées tâche – technique**
- Processus de **groupe, récompense et dynamique de groupe**

## Conclusion sur l'école comportementaliste (2)

### Limites :

- Les **managers résistent** aux suggestions de cette école, car ils admettent difficilement qu'ils ont besoin d'aide pour traiter avec les personnes
- **Modèles trop abstraits, trop compliqués** : jargon employé par les théoriciens, recommandations non homogènes du fait de la complexité des comportements humains (Schein 1974)
- L'amélioration des relations humaines est une **condition non suffisante, pas même nécessaire** à l'augmentation de la productivité

=> D'où l'école des **modernes** : école néoclassique, les théories des systèmes et de la décision, l'école sociotechnique, le néo-taylorisme, la pensée japonaise, ...

## Les modernes : l'école néoclassique de Sloan

### 4 principes :

- **Divisions autonomes** et jugées d'après la rentabilité du capital investi
- Certaines **fonctions** et certains **contrôles** doivent être **centralisés**
- La Direction Générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de **politique générale**
- L'**organigramme** doit permettre de représenter d'une manière consultative chaque division
- L'**environnement du travail** doit être pris en compte

## Les approches modernes : école néoclassique et la direction par objectifs de Drucker

Mise en oeuvre	Avantages
Détermination des objectifs	Décisions adéquates
Fixation des objectifs individuels	Meilleure motivation
Actions à mettre en oeuvre	Information plus complète
Contrôle des résultats	Plus grande responsabilité
Lancement des actions correctives	Amélioration du travail en groupe
Évaluation des performances	Développement de l'initiative
	Évaluation plus juste des performances

### Les modernes : école néoclassique - Gélénier

- La direction doit définir la **politique générale** de l'entreprise
- Il prône la **délégation des pouvoirs**
- L'**efficacité de la structure** dépend de sa **clarté** et de la **minimisation des niveaux d'autorité**

## Les modernes : l'approche systémique

- L'étude des éléments d'un **tout** pris isolément est **insuffisante**
- **Nécessité d'étudier des interdépendances** des **sous-parties** pour expliquer le fonctionnement du tout  
**Le tout est plus que l'ensemble des parties**
- Conception de l'**organisation** comme un **tout unifié et dirigé** dont les **parties sont en interaction**, d'où :
  - **sous-système,**
  - **synergie,**
  - **ouvert vs fermé,**
  - **frontière,**
  - **flux,**
  - **feedback**
  - ...

## Les modernes : l'approche systémique

Approche analytique	Approche systémique
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Isole</b>: se concentre sur les <i>éléments</i></li> <li>▪ Considère la <i>nature des interactions</i></li> <li>▪ S'appuie sur la <i>précision des détails</i></li> <li>▪ Indépendance de la durée: <i>réversibilité</i></li> <li>▪ La validation des faits se réalise par la <i>preuve expérimentale</i> dans le cadre d'une théorie</li> <li>▪ Modèles précis et détaillés mais <i>peu utilisables</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Relie</b>: se concentre sur les <i>interactions</i> entre les éléments</li> <li>▪ Considère les <i>effets des interactions</i></li> <li>▪ S'appuie sur la <i>perception globale</i></li> <li>▪ Intègre la <i>durée</i> et <i>l'irréversibilité</i></li> <li>▪ La validation des faits se réalise par <i>comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité</i></li> <li>▪ <i>Modèles utilisables</i></li> </ul>

## Les modernes : Approches cartésienne vs constructiviste

Approche cartésienne	Approche constructiviste
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éviter précipitation, ne pas avoir de doute</li> <li>▪ Division</li> <li>▪ Ordonner du plus simple au plus composé</li> <li>▪ Faire des revues générales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertinence : définition de l'objet fonction des intentions du modélisateur</li> <li>▪ Globalisme : considérer l'objet par rapport à son environnement</li> <li>▪ Téléologie : comportement de l'objet</li> <li>▪ Agrégativité : exclure l'objectivité, sélectionner des agrégats pertinents</li> </ul>

## Les modernes : Approches analytique vs synthétique

Approche analytique	Approche synthétique
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Linéarité, simplification</li> <li>▪ Prévisibilité</li> <li>▪ Analyse par décomposition</li> <li>▪ Élimination des contradictions</li> <li>▪ Objectivité</li> <li>▪ Savoir comment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pensée en réseau, interactivité</li> <li>▪ Multidimensionnalité</li> <li>▪ Complexité, scénarios, configurations,</li> <li>▪ Gestion des contradictions, maîtrise incomplète, droit à l'erreur</li> <li>▪ Subjectivité</li> <li>▪ Savoir pourquoi</li> </ul>

## Les modernes : l'approche systémique - Simon

### Rationalité substantielle (RS) et rationalité procédurale (RP) :

- L'individu pour décider construit un **modèle simplifié de la réalité**
- **RS**: conditions du choix fixées, la décision procède de l'application d'un **critère d'évaluation donné**
- **RP**: conditions du choix pas fixées, mais font l'objet d'une **recherche**

## Les modernes : l'approche systémique – Cyert et March

### Théorie du comportement de la firme :

- **Résolution des conflits**
- **Élimination de l'incertitude**
- **Recherche de la problématique**
- **L'apprentissage**

## Les modernes : l'approche systémique – théorie des jeux

- Les décisions prises par un agent **affectent** directement la **satisfaction d'autres agents**
- Confrontés à des situations conflictuelles **choix entre coopération ou individualisme**

# 3 – L'organisation en tant que système

- Définition et caractéristique d'un système
- Système et complexité
- Modélisation systémique de l'organisation



## Définition d'un système

- **Un système =**
  - Ensemble d'éléments en **interaction dynamique**, organisé en fonction d'un **but** (Joël De Rosnay, Le macroscopie, 1975)
  - pour parvenir à son but, le système tient compte de son environnement et **régule** son **fonctionnement** en s'adaptant aux changements
- Ainsi un système :
  - poursuit des **finalités**
  - dans un **environnement actif et évolutif**
  - en exerçant une **activité**
  - en **s'organisant** et
  - en **évoluant** sans perdre son identité

## Caractéristiques d'un système

- **Input** : importation d'énergie
- **Transformation** : through put, travail
- **Résultat** : output : produit, service
- **Vie cyclique, cycle d'événements**
- **Entropie négative** (survie par le stock d'énergie)
- **Rétroaction** : l'information permet au système de corriger les déviations
- **Homéostasie** : équilibre dynamique entre entrée et sortie d'énergie
- **Équifinalité** : les organisations différentes peuvent atteindre le même état avec des conditions initiales et des chemins différents
- ...

## Système et complexité

- Un **phénomène** est dit **complexe** si l'on n'arrive pas à le comprendre et à le maîtriser dans sa totalité
- **Le compliqué se réduit, le complexe se modélise**
- **Perception inachevée et incomplète** : le tout n'est pas la somme des parties
- **3 niveaux d'interaction** :
  - *causalité linéaire,*
  - *rétro-action (feed-back),*
  - *récurtivité*
- Le complexe est une **conjonction d'ordre** et de **désordre**
- **Incertitude et indécidabilité**
- **des logiques différentes coexistent**
- ...

## Référentiel des complexités croissantes de K.Boulding (1)

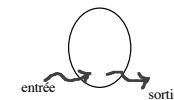
- Proposé par **K. Boulding** (Boulding xxxx)
- Permet de **spécifier le niveau de développement d'un système** en général
- **9 niveaux de complexité possibles**

### niveau 1: objet passif :

- structure statique
- ex: une pierre, une table,...*

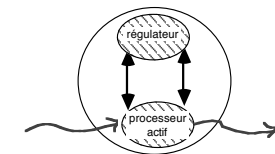
### niveau 2: objet actif et se transforme :

- structure active, mouvement prédéterminée
- ex: levier, poulie,...*



### niveau 3: objet actif régulé

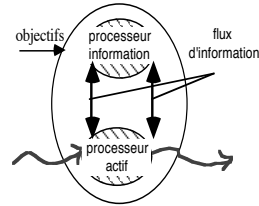
- régularités de comportement observées
- dispose d'un régulateur
- couplage physique régulateur/processeur actif
- ex: cocotte minute, thermostat (comparaison état actuel et état désiré)*



## Référentiel des complexités croissantes de K.Boulding (2)

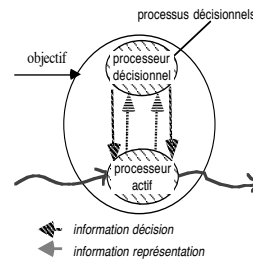
### niveau 4: l'objet s'informe

- couplage régulateur/processeur actif par information
- pour ce réguler, (dans une certaine finalité) l'objet auto-génère de l'information-représentation de son comportement



### niveau 5: l'objet décide de son activité

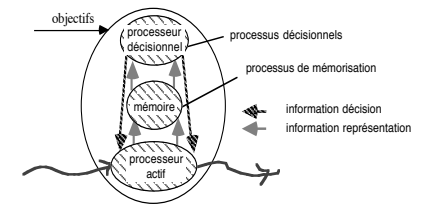
- est doté d'un projet
- passe d'un comportement théorique prévisible (ou programmé) à un comportement libre
- émergence des processus décisionnels (sous-système de décision ou de pilotage SP)



## Référentiel des complexités croissantes (K.Boulding)

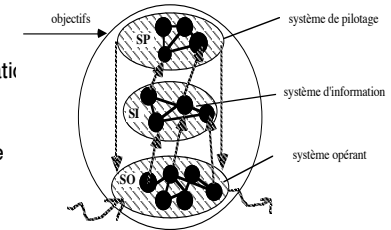
### niveau 6: l'objet a une mémoire

- émergence de la mémoire
- mise à la disposition du SP d'une représentation instantanée et d'une chronique des représentations de l'activité du SO



### niveau 7: l'objet se coordonne

- le processeur actif (SO) devient une fédération de proc. actifs
  - même évolution du processeur de pilotage
  - coordination des processus opérants par le réseau informationnel
- la mémoire devient système d'information*

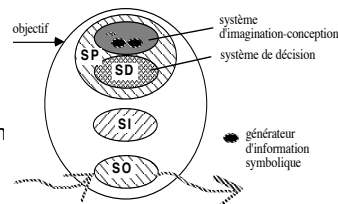


## Référentiel des complexités croissantes (K.Boulding)

### Émergence de l'autonomie ...

### niveau 8: l'objet imagine et s'auto-organise

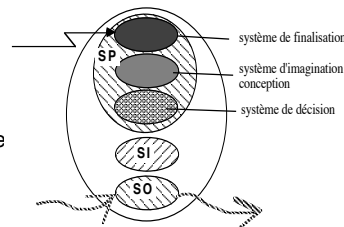
- pour atteindre son objectif (projet), l'objet est capable d'imaginer l'organisation de ses systèmes la mieux adaptée



### Émergence de la conscience ...

### niveau 9: l'objet s'autofinalise

- ultime stade du développement
- l'objet est capable de définir son projet, ses objectifs
- émergence de la conscience (système de finalisation)



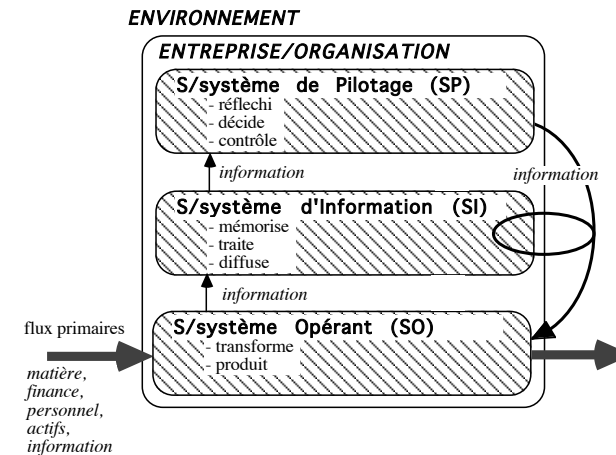
## Approche systémique de l'organisation

- Apparue dans les années 1970
- Toute organisation humaine (l'État, organisation, entreprise, famille, ...) peut être perçue comme un **système**
- **Organisation (Entreprise) = Système :**
  - **ensemble d'éléments** (des moyens humains, matériels, financiers et techniques) en **interrelations**
  - **ouvert sur l'environnement**
  - **finalisé** (but = profit...)
  - en **constante évolution**

## L'organisation en tant que système (1)

- **L'organisation** = tout corps social organisé (entreprise, administration,...)  
= système de **complexité 9**
  - Les éléments du système-organisation sont eux-mêmes des systèmes (ou sous-systèmes) :
    - **le système de pilotage (SP)**
    - **le système d'information (SI)**
    - **le système opérant (SO)**
  - **4 grands types de flux:**
    - **personnes**
    - **matière**
    - **financiers**
    - **informations**
- => pour atteindre ses **objectifs**, l'organisation fait **évoluer ses SO, SP et SI**

## L'organisation en tant que système (2)



## L'organisation en tant que système (3)

- **Le système de pilotage (SP) appelé aussi système de décision :**
  - **Exploite** les informations qui circulent
  - **Organise** le fonctionnement du système
  - **Décide** des actions à conduire sur le SO
  - **Raisonne** en fonction des objectifs et des politiques de l'entreprise
- **Le système opérant (SO) :**
  - **Reçoit** les informations émises par le SP (via le SI)
  - **Réalise** les tâches qui lui sont confiées
  - **Génère** à son tour des **informations** en direction du SP (via le SI) : par ex. pour contrôler les écarts et agir en conséquence
  - **Englobe toutes les fonctions** liées à l'activité propre de l'entreprise : par ex. facturer les clients, gérer les stocks, ...
- **Le système d'information (SI) :**
  - Permettre d'organiser le fonctionnement du système global
  - Assurer une **mémorisation** des informations
  - **Diffuser** l'information
  - **Traiter** les informations pour le fonctionnement du système.

## L'organisation en tant que système (4)

- Chaque système apporte des services à l'autre :

