

THÉORIES DES ORGANISATIONS

DOSSIER I : LA RECHERCHE DE L'ORGANISATION OPTIMALE

FICHE I : LE MANAGEMENT SCIENTIFIQUE (TAYLOR)..... 3

I. - Les principes du taylorisme.....3

II. - Les prolongements du taylorisme.....4

FICHE II : L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE DU TRAVAIL (FAYOL)..... 7

I. - L'entreprise selon Fayol7

II. - La fonction de Direction par les successeurs de Fayol.....9

FICHE III : LA BUREAUCRATIE (WEBER) ET SA CRITIQUE (CROZIER)..... 13

I. - L'autorité : 3 types, 3 fondements possibles (selon Weber)..... 13

II. - La bureaucratie selon Max Weber..... 14

III. - Critique de la bureaucratie quant à son efficacité..... 15

FICHE I : LE MANAGEMENT SCIENTIFIQUE (TAYLOR)

Frederic Winslow TAYLOR (1856-1915) né aux États-Unis d'une famille aisée.

Il réussit le concours d'entrée de Harvard mais y renonce à cause d'une vue faible.

Après quelques années d'apprentissage comme mécanicien il entre comme ouvrier en 1878 (à 22 ans) à la Midvale Steel au sein de laquelle il occupe jusqu'en 1889 les postes de contremaître, chef d'atelier, chef mécanicien, chef dessinateur et ingénieur.

En 1881 (3 ans après son arrivée) il met en place, dans cette usine, l'étude des temps avec succès après une période de forte opposition des ouvriers.

En 1883, après avoir suivi des cours du soir, il obtient le diplôme d'ingénieur mécanicien pour devenir ingénieur-chef en 1884 à la Midvale Steel.

En 1889, il devient consultant en organisation industrielle pour différentes entreprises puis commence à écrire dans « Transactions », journal de l'American Society Mechanical Engineer.

Il invente un procédé qu'il présente à l'exposition de Paris en 1900.

À partir de 1901 jusqu'à sa mort, il diffuse ses idées présentées dans « **Principles of scientific management** » qui paraît en 1911. (Wikipedia)

Voir aussi, présentation sur : <https://www.edubourse.com>

I. - Les principes du taylorisme

Taylor veut améliorer l'organisation du travail selon une méthode scientifique reposant sur l'expérimentation et qui, selon lui, devra s'imposer du fait de son évidente rationalité.

Il constate l'inefficacité des méthodes car :

- chaque ouvrier travaille selon sa façon (*manque de standardisation*) ;
- l'encadrement n'est pas assez formé (*manque de gestion des ressources humaines*).

Il bâtit son système d'organisation sur trois principes essentiels.

1. - Gérer les méthodes de travail

1er principe de l'organisation scientifique du travail : « *La direction doit développer scientifiquement une nouvelle technique pour chaque aspect de la tâche d'un travailleur, pour remplacer la méthode empirique utilisée traditionnellement.* »

a. - Fut ainsi instituée la division verticale du travail

On distingue :

- ceux qui conçoivent le travail (*bureau des méthodes*) ;
- ceux qui l'exécutent.

Le bureau des méthodes (qui détermine le « one best way ») :

- étudie les temps, les mouvements et conçoit les procédures les plus efficaces - enchaînement d'opérations, gestes d'exécution ;
- détermine les temps de pause ;
- améliore les outils (en vue de leur standardisation) ;
- élabore des cartes d'instructions (fiches de procédures).

b. - La division verticale mène à la division horizontale du travail

La recherche de gains de productivité conduisit à **diviser les tâches** en tâches parcellaires et à **spécialiser les ouvriers**. La division horizontale avait déjà été évoquée au XVIII^e s. par Adam SMITH (*fabrication des épingles*).

2. - Gérer les ressources humaines

a. - Les hommes doivent être adaptés aux tâches

Cela conduit à :

- recruter sélectivement ;
- former le personnel.

b. - Les hommes doivent être motivés

Taylor propose d'instaurer une rémunération au rendement : salaire à la pièce. Des standards de production sont déterminés. Il estime que le bénéfice est double :

- un salaire équitable est déterminé mais celui qui est plus productif en tire avantage ;
- le standard scientifiquement déterminé favorise la coopération entre les ouvriers et l'encadrement.

3. - Contrôler le travail

Selon l'organisation scientifique du travail (OST) l'encadrement est divisé en :

- encadrement d'exécution (préparation du travail, mise en œuvre, qualité, entretien des machines) ;
- encadrement fonctionnel (ordonnancement des travaux, cartes d'instruction, enregistrement des temps et coûts, discipline)

Il n'y a plus unité de commandement.

II. - Les prolongements du taylorisme

1. - Premières applications

Les innovations tayloriennes relatives à la gestion de production et à l'étude des temps sont popularisées après la première guerre mondiale, mais les autres aspects du management scientifique sont peu diffusés (*comme le rôle du contremaître fonctionnel ou le partage des bénéfices avec les travailleurs*).

Le taylorisme fut adopté par Les usines Renault dès 1912. Les ouvriers se montrèrent opposés au système mais leur remplacement par des ouvrières durant la guerre facilita l'implantation du système. La seconde phase d'essor eut lieu après la 2nde guerre mondiale avec l'intégration d'anciens paysans et d'immigrés.

Gantt (1861-1919), le plus connu des disciples de Taylor, travailla avec lui à la Midvale Steel et prôna un système de rémunération en fonction de la tâche réalisée (bonus en cas de réalisation et maintien, même en cas de non-réalisation).

Il est à l'origine du diagramme qui porte son nom, ancêtre de la méthode PERT et de la méthode des potentiels. Ces méthodes visent à planifier l'exécution des projets dans le temps.

2. - Henry Ford (1863-1947) : le fordisme et ses limites

a. - Le modèle fordien

Découlant du taylorisme il s'imposa rapidement. Il consista à permettre la production et la consommation de masse (exemple type : les Ford T, noires : « Tout le monde peut avoir une Ford T de la couleur qu'il souhaite, à condition que ce soit le noir... »).



Les principaux apports de Ford à l'OST sont :

- le travail à la chaîne qui permet une division plus poussée du travail et le contrôle des temps (le temps d'assemblage de la « T » passa de 12h08 à 1h33) ;
- la standardisation ;
- la hausse des salaires (Ford augmenta le salaire journalier et diminua le temps de la journée d'une heure de 9h à 8h - À partir du 1-1-1914, « Five dollars a day »).

b. - Aspects économiques

Le prix de la Ford T baissa de 825 \$ en 1908 à 260 \$ en 1924.

La consommation de masse se développa.

Ford fut un des premiers à considérer qu'il faut partir d'un prix de vente acceptable par le marché puis **adapter la structure des coûts à ce prix** tout en conservant la marge nécessaire.

3. - Les limites du taylorisme et du fordisme

a. - Sur le plan économico-politique

Le système fut fortement critiqué dès 1910, notamment par les syndicats, très préoccupés par le salaire aux pièces. Ce système du management scientifique fut cependant à peu près accepté à partir de 1923.

Il fut remis en cause après les chocs pétroliers de 1973 et 1979.

Toutefois est apparu plus récemment un « néo-taylorisme » dans l'industrie et les services, favorisé par le développement de nouvelles technologies en matière d'informatique et de communication (cf. *infra*, b.- sur le plan humain).

b. - Sur le plan humain

On reproche au taylorisme :

- la vision trop mécaniste de l'OST ;
- la non-prise en compte des aspects psychologiques ;
- la réduction des motivations humaines à l'argent.

Une forme de taylorisme moderne - L'informatique et les moyens de communication actuels ont permis le développement de nouvelles pratiques de travail s'affranchissant de la contrainte physique du lieu du travail car permettant le travail à distance. Ce développement a pour partie contribué à multiplier des tâches répétitives (cf. les plates-formes téléphoniques, « call centers », les « hot lines », le « work flow¹ »).

Ce phénomène et l'exigence conjointe et croissante d'objectifs à respecter induisent un stress au travail, cause de troubles psychologiques et/ou physiques au sein de certaines catégories de travailleurs (cf. « *Management circus*² », les événements au sein de grandes entreprises - La Poste, France Télécom -, les pratiques managériales de la grande distribution).

4. - Le toyotisme

Taichi Ōno (1912-1990), ingénieur industriel japonais, est considéré comme le père du système de production de Toyota, le toyotisme, dont le principal concept est le juste-à-temps. Il écrivit notamment « *Toyota Production System: beyond large-scale production* ».

Il accentue la démarche de rationalisation de Ford et Taylor.

Il considère que le toyotisme est performant en matière de diversification mais que le fordisme est plus adapté à la production de masse d'un produit standardisé.

Le toyotisme se caractérise par :

- la production de petits lots ;
- la production juste à temps grâce au kanban³ (et ainsi absence de stocks) ;
- la polyvalence des ouvriers ;
- la lutte contre le gaspillage ;
- le changement rapide des outils et la lutte contre les pannes.

Yb Yb Yb Yb

¹ Wikipedia - Le workflow sert à décrire le circuit de validation, les tâches à répartir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation, et à fournir à chacun des acteurs les informations nécessaires à l'exécution de sa tâche. Le workflow permet généralement un suivi et identifie les acteurs en précisant leur rôle et la manière de le remplir au mieux.

² de Jean-Philippe DESBORDES, chez ACTES SUD

³ L'étiquette appelée Kanban est la commande d'un « client » qui active la chaîne de production (système à flux tirés, déclenché par la consommation par l'utilisateur).

FICHE II : L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE DU TRAVAIL (FAYOL)

Henri FAYOL (1841-1925), élève de l'École des Mines de Saint-Etienne, commence à travailler à 19 ans comme ingénieur à la société de Commentry-Fourchambault et Decazeville. Il y reste durant toute sa vie professionnelle, de 1860 à 1918. Il en devient le directeur général à partir de 1888. De 1878 à 1887 il publie trois ouvrages sur la technologie de la mine et de la houille et en 1916 son œuvre majeure :

« Administration industrielle et générale
Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle ».

Dans les dernières années de sa vie, il s'intéresse à la gestion des services publics, donne beaucoup de conférences notamment à l'École Supérieure de Guerre (*soutenant que ses idées étaient applicables à toute organisation : entreprise ou autre*).

Il constate que les dirigeants d'entreprise, formés majoritairement, dans les grandes écoles d'ingénieurs, ne sont pas initiés à la gestion (« *ni d'administration, ni de commerce, ni de finance, à peine de sécurité (de l'entreprise) et très peu de comptabilité* »).

Il plaide pour que l'administration soit inscrite aux programmes de toutes les écoles (y compris l'école primaire), persuadé que celle-ci ne peut être acquise uniquement par la pratique des affaires sur le terrain.

D'après Wikipédia

I. - L'entreprise selon Fayol

Fayol a été le premier à envisager le management (l'administration, pour Fayol) comme une discipline dont il a fait une description. Il a été suivi en cela notamment par Drucker et Mintzberg.

A. - LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE ET L'ADMINISTRATION

1. - Un découpage fonctionnel

Fayol est l'initiateur du découpage de l'entreprise en fonctions ou activités.

- technique.....production, transformation, fabrication
- commercialeachat, vente et échange
- financière.....recherche et usage optimaux des capitaux
- sécurité.....protection des personnes et des biens
- comptable.....inventaire, bilan, statistiques
- administrativeprévision, organisation, commandement, coordination, contrôle

Selon lui, l'administration est l'activité la plus importante (*parce qu'elle ne peut être effectuée que par le dirigeant alors que les autres activités peuvent être déléguées à des spécialistes*).

2. - Les composantes de l'activité administrative d'après Fayol

- **Prévoir**planifier les actions à venir et anticiper les opportunités et les problèmes (*La prévision, à court et long terme est considérée comme le principal rôle de l'administrateur*)
- **Organiser**construire une structure claire et hiérarchisée avec une définition claires des rôles et des responsabilités, établir des procédures, allouer les ressources nécessaires
- **Commander**assurer le fonctionnement de la structure hiérarchique (*insuffler un esprit d'activité, d'initiative, de dévouement, auditer l'organisation*)
- **Coordonner**harmoniser relier, unir les efforts de tous, principalement par des conférences hebdomadaires et des agents de liaison de l'État-major.
- **Contrôler**vérifier le travail et analyser les écarts entre prévisions et réalisations, prendre les mesures correctrices (*L'efficacité du contrôle passe par sa rapidité et par des sanctions*)

3. - Les 14 principes d'administration présentés dans « Administration industrielle et générale »

- **Division du travail**.....standardisation et spécialisation pour accroître l'efficience aux niveaux administratif que technique
- **Autorité**est associée à la responsabilité exercée. L'exécution du travail s'accompagne d'un système sanction/récompense
- **Discipline**obéir selon les règles établies
- **Unité du commandement**.un employé ne doit relever que d'un seul supérieur
- **Unité de direction**chaque programme d'actions ne doit avoir qu'un seul dirigeant et un plan
- **Subordination des intérêts** .individuels à l'intérêt général de l'entreprise. Le dirigeant doit concilier les deux.
- **Rémunérations équitables**..pour salariés et employeur
- **Centralisation de l'autorité** .éviter les divergences d'intérêts d'un échelon hiérarchique à l'autre
- **Clarté de la hiérarchie**relier les individus avec des rôles clairement définis
- **Ordre matériel et moral**une place pour chaque objet, chaque objet à sa place - une place pour chaque homme, chaque homme à sa place
- **Équité**les supérieurs doivent se comporter avec bienveillance et justice vis-à-vis du personnel (pour que celui-ci se comporte avec loyauté et dévouement)
- **Stabilité du personnel** afin d'éviter coûts et dangers des rotations
- **Initiative**..... dans la conception, dans l'exécution
- **Union du personnel**.....(esprit de corps) les efforts doivent tendre vers un seul but, d'où l'importance du travail d'équipe et de la communication

B. - LES APPORTS DE FAYOL

1. - La gestion : une discipline, un métier

Par la fonction administrative Fayol définit l'activité du manager ou gestionnaire, dans toute organisation ; il en fait un rôle-clef.

Il est le premier à plaider pour l'enseignement du management et à poser une doctrine dans le domaine.

2. - L'organigramme et la prévoyance

Fayol est l'inventeur de l'organigramme et met en avant l'importance de l'anticipation, la prévoyance pour laquelle il préconise une planification glissante.

3. - La diffusion de la pensée de Fayol

Elle a d'abord été importante aux États-Unis et en Grande-Bretagne. La pensée de Fayol fut longtemps ignorée en France, vraisemblablement parce qu'elle apparaissait pendant la diffusion du taylorisme (Durant la 1^{ère} guerre mondiale, Clémenceau imposa l'application du taylorisme dans les usines sous contrôle étatique).

Ce sont Gulik¹ (1937) et Urwick² (1956) qui furent vraiment les moteurs de la diffusion de la pensée fayolienne et qui affinèrent ses principes de direction.

II. - La fonction de Direction par les successeurs de Fayol

A. - CHESTER BARNARD

Chester Irving Barnard (1886-1961), homme d'affaires, administrateur public, auteur d'un travail pionnier dans la théorie de la gestion et de l'organisation des entreprises. Son ouvrage sur les fonctions du cadre supérieur (paru en 1938), établit une théorie de l'organisation et des fonctions des cadres dans les organisations. (d'après Wikiberal)

Sa théorie du management envisage l'entreprise comme un système, avec l'organisation comme système de coopération. Il y insiste sur l'importance de la communication et de l'interdépendance des actions.

C'est au dirigeant qu'incombe :

- la maintenance du système de communication ;
- la détermination des buts de l'organisation ;
- le contrôle de la coopération des individus vers la réalisation de ces buts.

¹ Luther Halsey Gulick (1892, à Osaka - 1993, à Walden, États-Unis) : expert américain en administration publique et en management. Avec Lyndall Urwick, il fonde la revue *Administrative Science Quarterly*

² Lyndall Urwick (1891-1983) : consultant d'entreprise au Royaume-Uni. Connu pour avoir intégré les idées des théoriciens antérieurs comme Henri Fayol dans une théorie globale de l'administration. A écrit « *The Elements of Business Administration* » (1943).

B. - PETER FERDINAND DRUCKER (1909-2005)

Docteur en droit en 1931, il quitte son Autriche natale pour la Grande-Bretagne en 1933.

Auteur prolifique et très connu en management, il y a introduit : la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise ; la direction par objectifs.

Il se situe entre le courant classique (Taylor, Fayol) et l'école des relations humaines (dont *Georges Elton Mayo* fut le premier représentant).

1. - Le management jusqu'en 1970 reposait sur ces grands principes :

- O.S.T.
- décentralisation
- management du personnel pour adapter hommes et structures
- formation des managers
- gestion financière
- marketing
- planification à long terme

Vers 1970 ces considérations devinrent insuffisantes car :

- *on ne peut spécialiser à l'infini ;*
- *on se fait désormais obéir plus en montrant qu'en commandant ;*
- *des besoins nouveaux apparaissent (innovation, changement social, organisation du travail intellectuel, prise en compte des responsabilités sociales comme des objectifs et non comme des contraintes)*

2. - La pensée de Drucker

a. - Le management consiste en cinq opérations principales :

- fixer les objectifs
- analyser et organiser le travail en une structure
- motiver et communiquer
- déterminer des normes et mesurer les réalisations
- former les individus

b. - Le dirigeant a trois tâches majeures :

(Drucker fait la distinction entre direction générale et management).

- définir la mission de l'institution
- instaurer une organisation efficace, productive et satisfaisante pour ses membres (le personnel)
- gérer les impacts et responsabilités sociales et les interactions avec l'environnement de l'organisation

c. - L'objectif de l'organisation

Drucker considère que l'objectif de maximisation du profit est « tout à fait dénué de sens » car il n'explique pas le fonctionnement réel des entreprises. Le but premier de l'entreprise est de créer une clientèle.

Deux fonctions sont donc essentielles : marketing et innovation qui produisent des résultats ; les autres fonctions ne produisent que des coûts.

C. - HENRI MINTZBERG (1939, MONTRÉAL)

Universitaire canadien en sciences de gestion, auteur internationalement reconnu d'ouvrages de management. Enseigne depuis 1968 à l'Université de Montréal. A été professeur d'organisation à l'INSEAD, Institut européen d'administration des affaires de Fontainebleau.

1. - Mintzberg s'oppose à la vision classique

Mintzberg, dans son ouvrage « *Le manager au quotidien* » (1984) s'oppose à la vision de Fayol, remettant en question la vision organisée et rationalisée du travail du manager.

Il considère uniquement le manager (sans le distinguer du dirigeant) et le définit comme étant la personne « ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une ou des unités de cette dernière ».

Investi d'une autorité le manager prend des décisions stratégiques.

« De cette autorité formelle découle un statut qui conduit lui-même à différentes formes de relations interpersonnelles et de ces dernières s'induit l'accès à l'information. L'information, à son tour, permet au manager de prendre des décisions et d'élaborer des stratégies dans l'organisation dont il a la responsabilité ».

Pour Mintzberg :

- le manager n'est pas un planificateur systématique mais au contraire quelqu'un dont le travail quotidien est fait de tâches variées et brèves ;
- le manager s'appuie beaucoup plus sur la communication verbale que sur un système d'information formalisé ;
- le management n'est ni une science ni une profession car on ne peut décrire les procédures des managers.

2. - Mintzberg propose une vision nouvelle du manager, à travers ses rôles.

a. - Des rôles en relation avec les personnes - Le manager est :

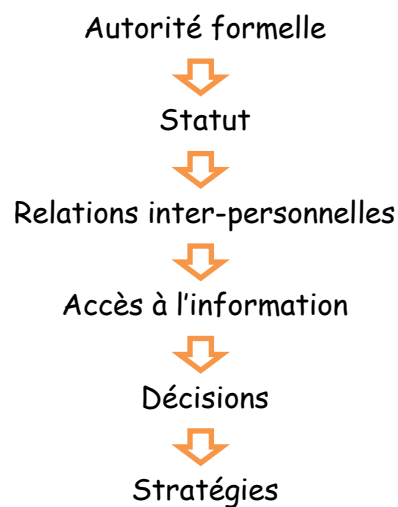
- un symbole il a des obligations cérémonielles
- un leader il doit motiver et encourager
- un agent de liaison il doit avoir un réseau extérieur d'informations

b. - Des rôles en relation avec l'information - Le manager est :

- Observateur il observe l'environnement et recherche des informations
- Diffuseur il diffuse l'information
- Porte-parole il communique vers l'extérieur

c. - Des rôles en relation avec l'action - Le manager est :

- Entrepreneur il améliore l'organisation, développe des projets, est à l'origine des changements
- Régulateur il répond aux pressions conséquentes aux changements ou demandes de changement
- Répartiteur il détermine et alloue des ressources
- Négociateur il dispose, de façon exclusive, de l'autorité pour engager l'organisation



Ym Ym Ym Ym

FICHE III : LA BUREAUCRATIE (WEBER) ET SA CRITIQUE (CROZIER)

Max WEBER (1864, à Erfurt, Allemagne - 1920), avocat (1886) puis professeur ; un des premiers sociologues. Il commença à publier en 1904 ses propres travaux (1^{ère} partie de « L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme »).

Une de ses premières études personnelles fut une enquête sur les conditions de travail dans des fermes à l'Est de l'Elbe pour expliquer l'exode des Germains et l'afflux des Slaves ; cette étude constatait que les Germains quittaient la terre pour la ville parce que la ville leur donnait plus d'indépendance bien que moins de revenu et de sécurité.

Il étudia à partir de 1903 le développement des civilisations à travers des études sur les religions et l'histoire économique de nombreux pays.

Il rassembla ses idées personnelles en matière de sociologie entre 1918 et 1920 dans « Wirtschaft und Gesellschaft » (Economie et Société), publié en 1922. Ce livre est sa principale contribution à l'étude des organisations.

(d'après Wikipédia)

I. - L'autorité : 3 types, 3 fondements possibles (selon Weber)

Il faut distinguer :

- le pouvoir qui a la capacité de contraindre à l'obéissance ;
- l'autorité qui est la capacité à se faire obéir volontairement (domination légitime).

Pour Weber l'autorité (pouvoir légitime) se présente sous trois modèles et a trois fondements possibles.

Modèle d'autorité	charismatique (1)	traditionnel	rationnel-légal (2)
Fondement	qualités personnelles, aura, charisme	définition coutumière de la position de la personne	la fonction et non la personne
Logique d'actions	affective (<i>Communauté émotionnelle</i>)	rationnelle en valeurs <i>respect de ce qui est supposé avoir toujours existé</i>	rationnelle en finalités <i>respect de la règle</i>
Caractéristiques de cette autorité	sans limites définies instable non transmissible (<i>d'où des problèmes de succession</i>)	transmission par tradition	attribuée en fonction du mérite et des capacités domaine limité, défini par les règles

(1) Ford, Citroën, Renault, Michelin, De Gaulle, Castro

(2) Le fonctionnaire : n'est propriétaire ni des moyens ni du poste ; est un spécialiste, recruté par concours, en fonction de ses compétences et diplômes (Ex : *Éducation nationale, Police*). Homme et fonction sont bien séparés.

II. - La bureaucratie selon Max Weber

Weber a observé les bureaux en charge des fonctions administratives au sein de l'armée prussienne.

1. - L'idéal-type¹ bureaucratique de Weber

L'idéal-type est la notion-clé de la théorie de Weber. Un idéal-type est une construction théorique permettant de comparer la réalité à l'idéal et d'analyser les écarts constatés. (Cette démarche est aussi celle du contrôleur de gestion)

Selon Weber, l'organisation bureaucratique est l'idéal-type de l'autorité rationnelle légale. C'est le modèle appelé à se développer, parce qu'il est efficace et rationnel (Il se retrouve effectivement dans la plupart des grandes organisations).

2. - Caractéristiques

a. - L'organisation

L'administration de l'organisation doit être séparée de la propriété de l'outil de production (Car la propriété n'implique pas la compétence en matière d'administration).

- L'organisation est structurée autour de fonctions officielles.
- Les fonctions sont reliées par des règles et organisées en départements selon une hiérarchie qui respecte des règles et normes.
- Les règles et normes sont écrites et communiquées aux membres (qui y sont formés).

Les caractéristiques des employés du système bureaucratique :

1. [Ils] « sont personnellement libres, n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction,
2. dans une hiérarchie de la fonction solidement établie,
3. avec des compétences de la fonction solidement établies,
4. en vertu d'un contrat, donc (en principe) sur le fondement d'une sélection ouverte selon :
5. la qualification professionnelle : dans le cas le plus rationnel, ils sont nommés (non élus) selon une qualification professionnelle révélée par l'examen, attestée par le diplôme ;
6. sont payés par des appointements fixes en espèces, (...)avant tout gradués suivant le rang hiérarchique, en même temps suivant les responsabilités assumées, au demeurant suivant le principe de la conformité au rang ;
7. traitent leur fonction comme unique ou principale profession ;
8. voient s'ouvrir à eux une carrière, un avancement selon l'ancienneté, ou selon les prestations de service, en encore selon les deux, avancement dépendant du jugement de leurs supérieurs ;
9. travaillent totalement séparés des moyens d'administration, sans appropriation de leurs emplois ;
10. sont soumis à une discipline stricte et homogène de leur fonction et à un contrôle. »

(Max Weber, *Économie et Société* (1922))

3. - Pour Weber c'est la forme d'organisation la plus efficace car :

- le modèle, impersonnel, garantit l'équité (protège contre L'arbitraire) ;
- tout étant clairement défini, l'organisation a la capacité de remplir ses objectifs ;
- le comportement de l'organisation est prédictible ;
- le modèle est stable.

¹ Dans le sens de « qui provient d'une idée »

III. - Critique de la bureaucratie quant à son efficacité

On reprocha notamment à Weber de ne pas prendre en compte la dimension de l'acteur et des jeux individuels. Ces critiques se fondèrent sur l'étude de cas concrets de dysfonctionnements dans des organisations bureaucratiques. Leurs auteurs considèrent que les comportements individuels sont influencés par les rôles assignés aux individus par la bureaucratie plus que par les motivations individuelles.

1. - Merton¹ (1949) dans « Éléments de théorie et de méthode sociologique » évoque :

- un déplacement des buts (le respect des règles devient parfois une fin en soi) ;
- la sous-optimisation par les éléments de l'organisation qui s'attachent plus à leur mission propre qu'aux buts de l'organisation ;
- l'apparition d'un « esprit de corps » qui peut instaurer une certaine rigidité et un isolement ;
- les fonctions latentes qui peuvent avoir des actions en contradiction avec les fonctions manifestes².

Gouldner³ (1954) a étudié les phénomènes de dysfonctionnements dans une entreprise américaine lors de l'entrée en fonction d'un jeune dirigeant succédant à un dirigeant traditionnel, dans une ambiance laxiste : le successeur qui voulait introduire une organisation plus rationnelle rencontra une vive opposition. Gouldner établit une distinction entre trois formes de bureaucratie.

Règles Bureaucratie	Intérêts et respect	Efficacité	Conflits et sanctions
fausse	Personne n'y a intérêt	inappliquées inefficaces	ni conflit, ni sanctions
représentative	établies en commun intérêts communs	appliquées efficaces	peu de conflit, peu de tensions
punitive	imposées par un groupe à un autre	appliquées mais avec contournements	Conflits importants et sanctions

¹ Sociologue américain (1910-2003)

² Pour Merton la fonction « manifeste » correspond, pour le maintien du système social, à un effet bénéfique qui est consciemment recherché par les acteurs sociaux (par exemple : les examens scolaires considérés comme mode de sélection des plus aptes à occuper des positions données).

La fonction « latente » ne procède pas de la volonté intentionnelle des acteurs, tout en restant bénéfique au système ou sous-système considéré (par exemple : les examens scolaires, dans une certaine mesure, contribuent au renforcement de la solidarité entre les étudiants et donc à l'homogénéité du système scolaire).

Lorsque le système est affecté par des phénomènes nuisibles à son maintien, on parlera de dysfonctionnement.

(d'après Universalis.fr)

³ Alvin Ward Gouldner (1920, à New York – 1980), sociologue, professeur de sociologie (États-unis et Pays-bas)
Parmi ses premiers travaux : « Patterns in Industrial Bureaucracy » (Modèle de bureaucratie industrielle).

2. - Définition de la bureaucratie selon Crozier (1922-2013)

Chercheur français en sociologie, il enseigna à Harvard et à Paris durant quelques années, puis créa le Centre de Sociologie des Organisations au C.N.R.S. À partir de 1950, il conduisit des enquêtes sur l'organisation et le comportement des travailleurs dans des administrations et entreprises publiques (SEITA, centre de tri des chèques postaux). Il publia en 1964 « **Le phénomène bureaucratique** ».

Il définit l'organisation bureaucratique¹ :

Nous proposons d'appeler système bureaucratique d'organisation tout système d'organisation dans lequel le circuit erreurs-informations-corrections fonctionne mal et où il ne peut y avoir, de ce fait, correction et réadaptation rapide des programmes d'actions, en fonction des erreurs commises. En d'autres termes, une organisation bureaucratique serait une organisation qui n'arrive pas à se corriger en fonction de ses erreurs ».

3. - La bureaucratie pour Crozier est fondée sur trois principes :

- **égalitaire** (traitement des personnels en fonction de leur ancienneté) ;
- **hiérarchique** (séparation des différentes catégories de personnel selon leur statut) ;
- **d'impersonnalité** des règles et procédures (limiter les risques d'arbitraire).

4. - Les dysfonctionnements

Les acteurs, inclus dans une situation bureaucratique, peuvent manquer d'efficacité et d'initiative à cause des règles. Par ailleurs, celles-ci ne pouvant prévoir toutes les situations, **des zones d'incertitude permettent à certains individus de prendre une parcelle de pouvoir, en dehors ou à côté de ce qui est prévu par les règlements.**

Puis l'organisation réagit et élabore de nouvelles règles pour limiter ces parcelles de pouvoir qui ne sont pas contrôlées.

Les nouvelles règles, contraignantes, s'ajoutent aux précédentes, ce qui entraîne un **sentiment de routine chez l'employé, néfaste à son efficacité.**

La bureaucratie² peut être caractérisée comme « **une organisation qui n'arrive pas à se corriger en fonction de ses erreurs** ».

Hamel³ note en 2002 : « Chaque organisation se débat entre deux besoins contradictoires : le besoin d'optimisation au nom de l'efficacité économique, et celui d'expérimenter au nom de la croissance et du renouveau... »

Bureaucratie française	- Décisions centralisées	car :	- crainte du face-à-face
	- Hiérarchie développée		- rapport distant à l'autorité
	- Fonctions cloisonnées		- préférence (implicite) pour les évolutions par crise plutôt que par adaptation progressive

Yb m Yb m Yb m Yb

¹ Dans les faits, modèles bureaucratique et taylorien peuvent se superposer.

² Le terme de Bureaucratie exprime aujourd'hui le fonctionnement de structures lourdes, caractérisé par des procédures lourdes, induisant immobilité (faible capacité d'innovation) et inefficacité.

³ Gary Hamel (1955-), docteur en commerce international (Univ. du Michigan), a enseigné la stratégie pendant dix ans. Il est le président-fondateur de Strategos, cabinet international de conseil en management basé à Chicago.