

# INTRODUCTION A LA THEORIE DES ORGANISATIONS

Prof.Dr. Farid CHAOUKI  
f.chaouki@uca.ma

# Présentations: Votre formateur

## Farid CHAOUKI

- Docteur en GRH
- Professeur HDR: Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Marrkech
- Professeur visiteur à Bordeaux Ecole de Management
- Auditeur International SA 8000, certifié par SAAS
- Consultant Formateur: Cabinet Compétences Conseil
- Président National JCI 2007
- Membre ADERSE France
- Membre de AGEF



# PLAN GÉNÉRAL

---

0. Introduction
1. Coopération au travail
2. Pouvoir et acteurs
3. Prise de décision et objectifs
4. Facteurs contextuels
5. Configurations organisationnelles

# Références bibliographiques

---

## 0. Introduction

1. Coopération au travail

2. Pouvoir et acteurs

3. Prise de décision et objectifs

4. Facteurs contextuels

5. Configurations organisationnelles

- **Aktouf O (1989)**, Le management: entre tradition et renouvellement, Boucherville, Gaëtan Morin.
- **Crozier M. et Friedberg E (1977)**, L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris, Seuil, Coll. "Sociologie Politique.
- **Mintzberg H (1982)**, Structure et dynamique des organisations, Paris, Éditions d'Organisation.
- **Mintzberg H (1982)**, Le pouvoir dans les organisations, Paris, Editions d'Organisation.
- **Mintzberg H (1990a)**, Le management. Voyage au centre des organisations. Éditions d'Organisation •

# INTRODUCTION

---

## 0. Introduction

1. Coopération au travail
2. Pouvoir et acteurs
3. Prise de décision et objectifs
4. Facteurs contextuels
5. Configurations organisationnelles

- 0.1. Objet ou point de vue?
- 0.2. Discours analytique/ normatif
- 0.3. Description/explication
- 0.4. Du manager au système d'action
- 0.5. Perspectives du cours

# INTRODUCTION

## 0. Introduction

1. Coopération au travail

2. Pouvoir et acteurs

3. Prise de décision et objectifs

4. Facteurs contextuels

5. Configurations organisationnelles

## OBJECTIFS:

- Étude et analyse des organisations à partir de l'examen de certaines variables qui caractérisent le fonctionnement (division et coordination du travail, etc.)

## AMBITION :

- Descriptive (repérage de différentes formes organisationnelles)
- Explicative (examen des perspectives rationnelle, contingente et politique).

# INTRODUCTION

## 0.1. Objet ou point de vue?

Les théories des Organisations=objet

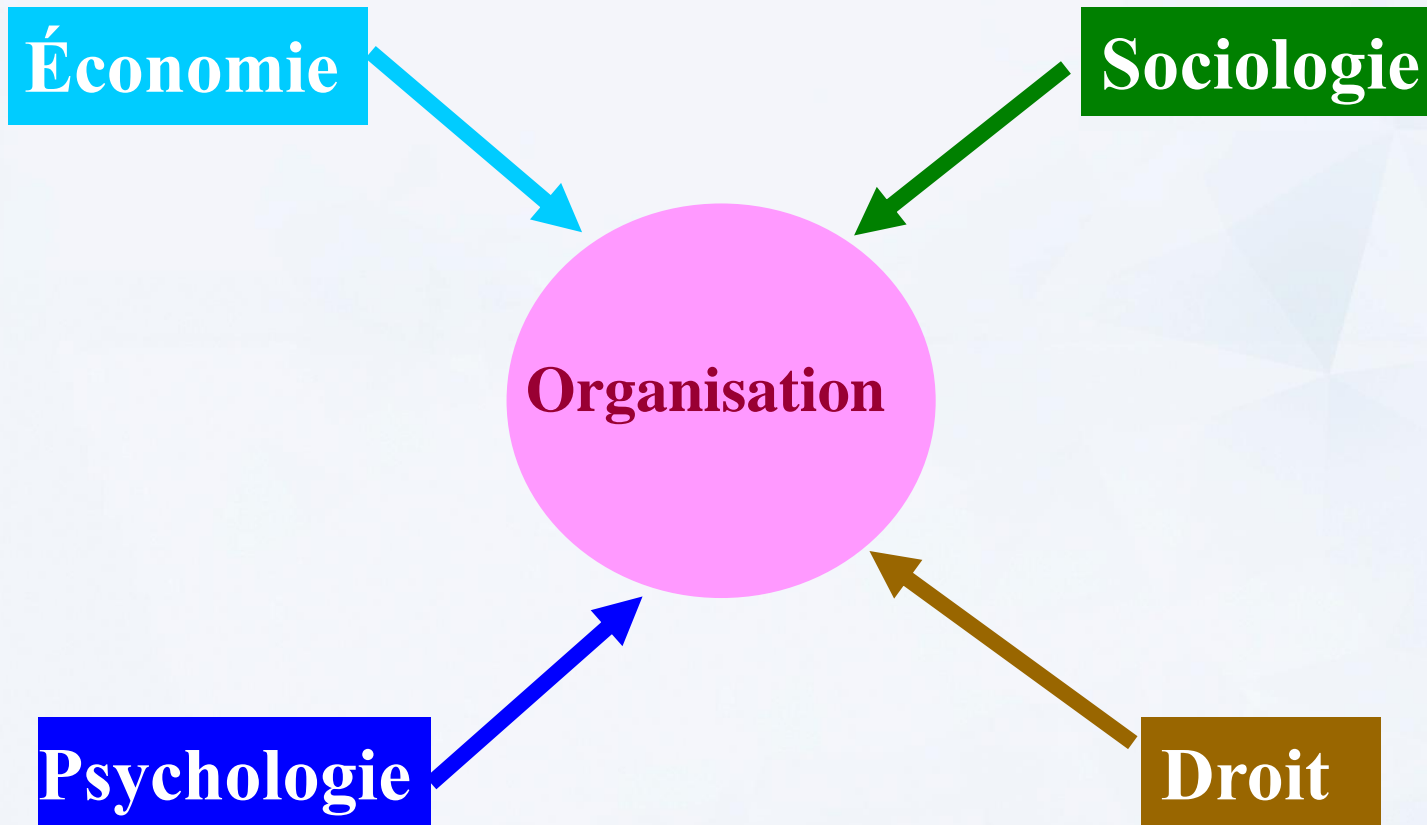
- Sociologie: groupes sociaux
- Psychologie: des individus.

Les théories des Organisation= point de vue  
Même réalité:

- sociologie----mécanismes sociaux
- Psychologie-----mécanismes mentaux

# INTRODUCTION

## 0.1. Objet ou point de vue?





# INTRODUCTION

## 0.1. Objet ou point de vue?

### 0. Introduction

1. Coopération au travail

2. Pouvoir et acteurs

3. Prise de décision et objectifs

4. Facteurs contextuels

5. Configurations organisationnelles

On peut dès lors affirmer que la théorie des organisations rassemble, autour d'un même objet (les organisations), différents points de vue disciplinaires: celui de la sociologie, de la psychologie, de l'économie, du droit, etc.

# INTRODUCTION

## 0.2. Discours analytique/normatif

- Discours analytique ↔ étude de la réalité
- Discours normatif ↔ actions préconisées en vue de transformer la réalité

# INTRODUCTION

## 0.3. Description/explication

- Description ↔ décomposition en variables
- Compréhension ↔ attribution de sens
- Explication ↔ hypothèses de relations entre variables

# INTRODUCTION

## 0.3. Description/explication

### 0. Introduction

1. Coopération au travail

2. Pouvoir et acteurs

3. Prise de décision et objectifs

4. Facteurs contextuels

5. Configurations organisationnelles

• Description  décomposition en variables

Étude systématique de la réalité à l'aide d'outils statistiques, de monographie, de typologies

# INTRODUCTION

## 0.3. Description/explication

### 0. Introduction

1. Coopération au travail

2. Pouvoir et acteurs

3. Prise de décision et objectifs

4. Facteurs contextuels

5. Configurations organisationnelles

Compréhension  
sens



attribution de sens

- Nous étudions une réalité à laquelle nous participons en tant qu'acteurs.
- Les faits ont un sens
- Nous cherchons à connaître le sens qu'attribuent les différents acteurs d'une même organisation à la notion de changement

# INTRODUCTION

## 0.3. Description/explication

### 0. Introduction

1. Coopération au travail

2. Pouvoir et acteurs

3. Prise de décision et objectifs

4. Facteurs contextuels

5. Configurations organisationnelles

Explication



hypothèses  
de relations  
entre  
variables

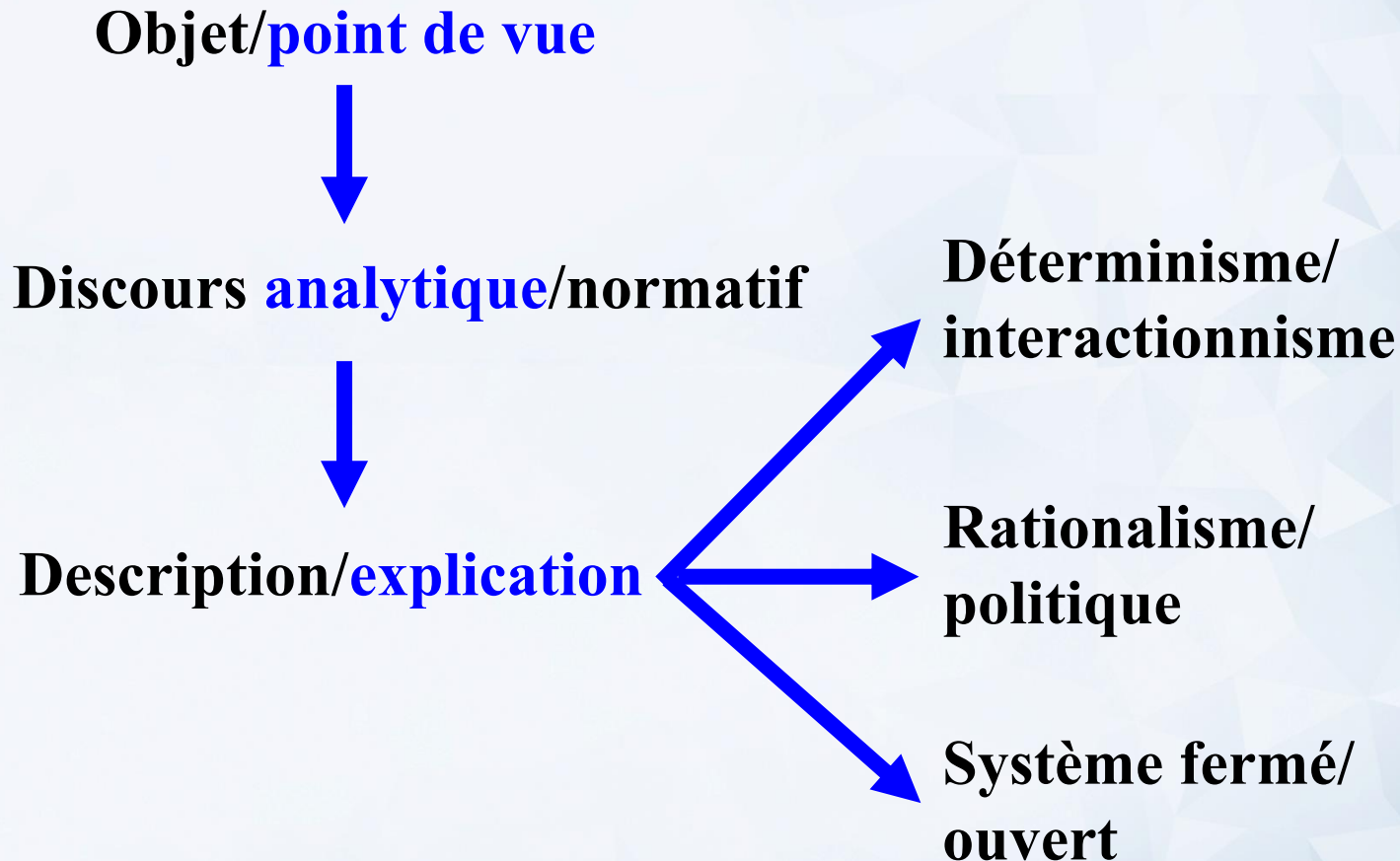
- Il suppose le test de l'une ou de plusieurs hypothèses

# INTRODUCTION

## 0.3. Description/explication

### 0. Introduction

1. Coopération au travail
2. Pouvoir et acteurs
3. Prise de décision et objectifs
4. Facteurs contextuels
5. Configurations organisationnelles



# INTRODUCTION

## 0.3. Description/explication

### 0. Introduction

1. Coopération au travail
2. Pouvoir et acteurs
3. Prise de décision et objectifs
4. Facteurs contextuels
5. Configurations organisationnelles

### EXPLICATION DETERMINISTE

Recours à des facteurs antérieurs  
Recours à des facteurs “extérieurs” aux acteurs

### EXPLICATION INTERACTIONNISTE

Recours à des facteurs simultanés  
Recours à des facteurs intentionnels



# INTRODUCTION

## 0.3. Description/explication

### 0. Introduction

1. **Coopération au travail**
2. **Pouvoir et acteurs**
3. **Prise de décision et objectifs**
4. **Facteurs contextuels**
5. **Configurations organisationnelles**

### EXPLICATION RATIONALISTE

Rationalité absolue et unique  
Information complète  
Optimisation

### EXPLICATION POLITIQUE

Diverses rationalités limitées  
Information partielle  
Compromis entre intérêts divergents

# INTRODUCTION

## 0.3. Description/explication

### 0. Introduction

1. Coopération au travail
2. Pouvoir et acteurs
3. Prise de décision et objectifs
4. Facteurs contextuels
5. Configurations organisationnelles

### EXPLICATION “SYSTEME FERME”

Attention exclusive au fonctionnement organisationnel

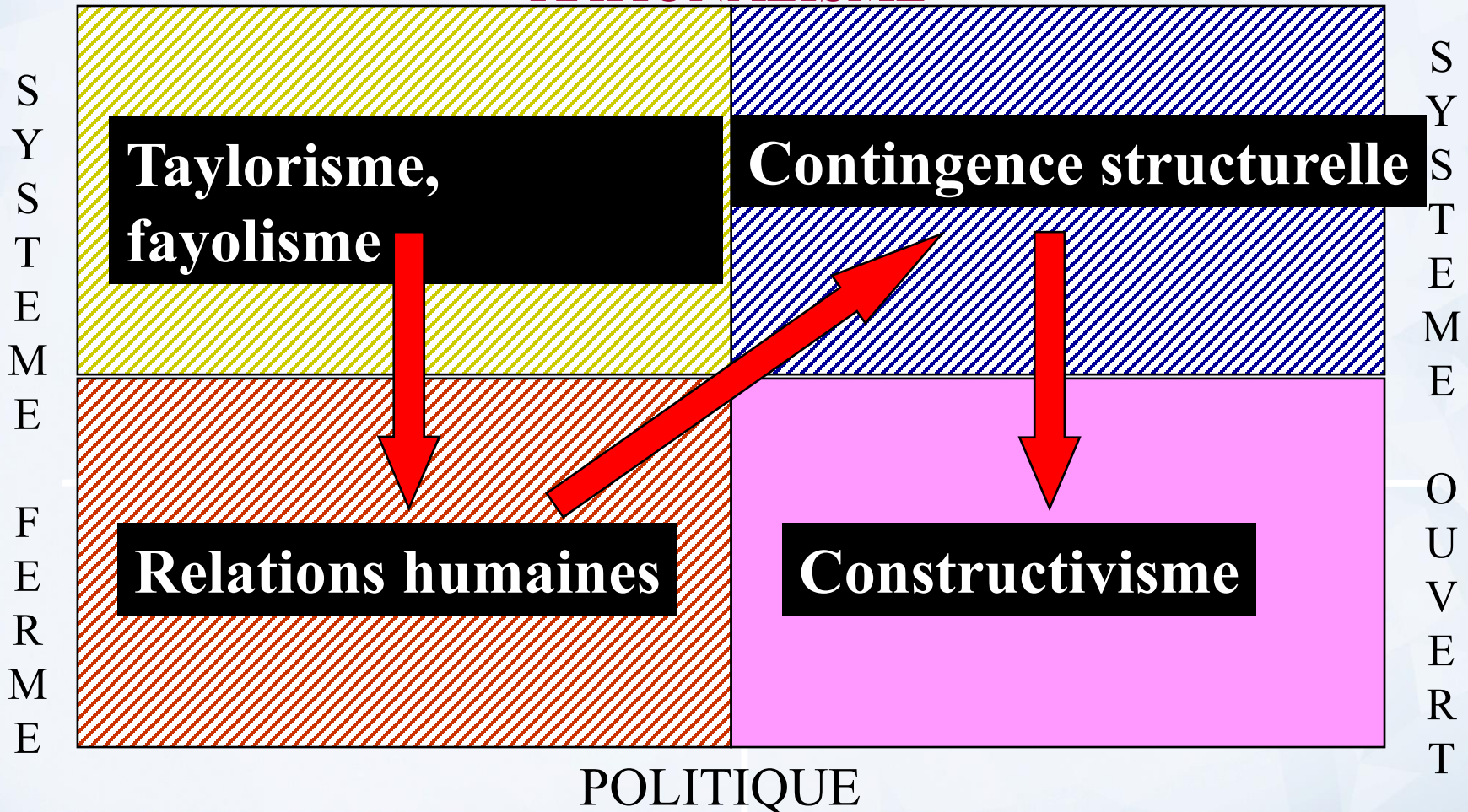
### EXPLICATION “SYSTEME OUVERT”

Prise en compte des contextes dans lesquels l'organisation se situe

# INTRODUCTION

## 0.3. Description/explication

RATIONALISME



# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail

2. Pouvoir et acteurs

3. Prise de décision et objectifs

4. Facteurs contextuels

5. Configurations organisationnelles



# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail
2. Pouvoir et acteurs
3. Prise de décision et objectifs
4. Facteurs contextuels
5. Configurations organisationnelles

- De Fayol à Urwick

### **Fayol:**

- Fonctions classiques,
- Fonction administrative,
- Prévoir, Commander,
- Organiser, Coordonner, Contrôler.



# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail

2. Pouvoir et acteurs

3. Prise de décision et objectifs

4. Facteurs contextuels

5. Configurations organisationnelles

A. De Fayol à Urwick

**Urwick : POSDCORB**

- 👉 **Planning**: (prévoir chez Fayol)
- 👉 **Organizing**: (construire d' une manière abstraite l' organigramme)
- 👉 **Staffing**: (recruter et former les personnes adéquates)
- 👉 **Directing**: (commander chez Fayol)
- 👉 **Coordinating** : (coordonner chez Fayol)
- 👉 **Reporting**: (contrôler chez Fayol)
- 👉 **Budgeting** : (une partie de planning)

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail

2. Pouvoir et acteurs

3. Prise de décision et objectifs

4. Facteurs contextuels

5. Configurations organisationnelles

B. Taylor et Ford

### Taylor:

Organisation du travail et l'improductivité du travail ouvrier.

### Ford:

articuler étroitement la sphère de production et de consommation

Introduction des chaînes de montage

Leurs principes portent le nom de "scientific management"



# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail

2. Pouvoir et acteurs

3. Prise de décision et objectifs

4. Facteurs contextuels

5. Configurations organisationnelles



### C: Weber

- L'organisation est régie par des règles impersonnelles.
- Rendre plus 'rationnel' le comportement des membres



# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail
2. Pouvoir et acteurs
3. Prise de décision et objectifs
4. Facteurs contextuels
5. Configurations organisationnelles

La pensée classique en organisation

1. L'homme est censé se comporter de manière logique et rationnelle, en adoptant un comportement d'optimisation;
2. L'opérateur n'agit qu'en réponse à des stimulants déterminés;
3. L'homme a une tendance naturelle à la paresse et il faut donc le superviser de manière assez stricte;

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail
2. Pouvoir et acteurs
3. Prise de décision et objectifs
4. Facteurs contextuels
5. Configurations organisationnelles

La pensée classique en organisation

4. Si un problème se pose, il y a nécessairement une solution meilleure que les autres pour le résoudre (One Best Way)
5. Le rôle du chef est donc naturellement de rechercher la meilleure solution et de la mettre en œuvre

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail

2. Pouvoir et acteurs

3. Prise de décision et objectifs

4. Facteurs contextuels

5. Configurations organisationnelles

### D. L' école des Relations Humaines

- L' influence des conditions du travail (éclairage, horaire ) sur les performances des opérateurs de l' atelier.

### Kurt Lewin:

- Leadership démocratique ou participatif est aussi efficace qu' un leadership autocratique (seul le leader détermine les rôles, la manière de procéder,..) = **Dynamique de groupes**

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

#### 1. Coopération au travail

#### 2. Pouvoir et acteurs

#### 3. Prise de décision et objectifs

#### 4. Facteurs contextuels

#### 5. Configurations organisationnelles

### Principales faiblesses des RH

- Considérer l'organisation comme système uniforme et fermé, sans interférences avec les phénomènes économiques et sociaux extérieurs.
- Le caractère statique de l'analyse des relations humaines.

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail

2. Pouvoir et acteurs

3. Prise de décision et objectifs

4. Facteurs contextuels

5. Configurations organisationnelles

La théorie classique parle de l'organisation sans les gens, le courant des Relations Humaines parle des gens sans l'organisation.

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

#### 1. Coopération au travail

#### 2. Pouvoir et acteurs

#### 3. Prise de décision et objectifs

#### 4. Facteurs contextuels

#### 5. Configurations organisationnelles

#### H. Mintzberg

- Mintzberg a privilégié une attitude beaucoup plus analytique.
- Il a décidé d'observer, durant de longues périodes, l'activité quotidienne de grands dirigeants.

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

#### 1. Coopération au travail

#### 2. Pouvoir et acteurs

#### 3. Prise de décision et objectifs

#### 4. Facteurs contextuels

#### 5. Configurations organisationnelles

### Les observations de Mintzberg

- Le travail du gestionnaire n'est pas ordonné, continu et séquentiel, ni uniforme, ni homogène. Il est fragmenté, irrégulier, haché, extrêmement changeant et variable.

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

#### 1. Coopération au travail

#### 2. Pouvoir et acteurs

#### 3. Prise de décision et objectifs

#### 4. Facteurs contextuels

#### 5. Configurations organisationnelles

### Les observations de Mintzberg

- Le travail quotidien du dirigeant n'est pas une série d'actions issues de son initiative, de sa volonté transformée en décisions, après examen des situations. C'est une série ininterrompue de réactions à toutes sortes de sollicitations qui viennent du milieu environnant



# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. **Coopération au travail**

2. **Pouvoir et acteurs**

3. **Prise de décision et objectifs**

4. **Facteurs contextuels**

5. **Configurations organisationnelles**

### Les observations de Mintzberg

- Le dirigeant passe plus de deux tiers de son temps en communication verbale: discussion, réunion, téléphone,....

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail
2. Pouvoir et acteurs
3. Prise de décision et objectifs
4. Facteurs contextuels
5. Configurations organisationnelles

### *Les rôles du Manager:*

- *Rôles Interpersonnels,*
- *Rôles Informationnels*
- *et Rôles décisionnels.*

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail
2. Pouvoir et acteurs
3. Prise de décision et objectifs
4. Facteurs contextuels
5. Configurations organisationnelles

### *Rôles Interpersonnels:*

- *De Symbole*
- *De leader*
- *D'agent de liaison*

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail
2. Pouvoir et acteurs
3. Prise de décision et objectifs
4. Facteurs contextuels
5. Configurations organisationnelles

### *Rôles informationnels:*

- *D'observateur*
- *De diffuseur*
- *De porte-parole*

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail

2. Pouvoir et acteurs

3. Prise de décision et objectifs

4. Facteurs contextuels

5. Configurations organisationnelles

### *Rôles décisionnels:*

- *D'entrepreneur*
- *De régulateur*
- *De répartiteur de ressources*
- *De négociateur*

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

#### 1. Coopération au travail

#### 2. Pouvoir et acteurs

#### 3. Prise de décision et objectifs

#### 4. Facteurs contextuels

#### 5. Configurations organisationnelles

Perspectives nouvelles:

Fonction fondamentale du chef:

- Fixer et maintenir un ou des objectifs communs;
- Assurer la poursuite de ces objectifs par un système de communication
- Soutenir la contribution des membres par un équilibre entre rétributions et contributions, de façons à ce qu'ils continuent à participer à l'organisation.

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

#### 1. Coopération au travail

#### 2. Pouvoir et acteurs

#### 3. Prise de décision et objectifs

#### 4. Facteurs contextuels

#### 5. Configurations organisationnelles

La notion de système: ENSEMBLE

- En rapport réciproque avec son environnement, de tels échanges lui garantissant une certaine autonomie;
- Formé des sous-systèmes en interaction, cette interdépendance lui assurant une certaine cohérence;
- Subissant des modifications plus ou moins profondes dans le temps, tout en conservant une certaine permanence.

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail
2. Pouvoir et acteurs
3. Prise de décision et objectifs
4. Facteurs contextuels
5. Configurations organisationnelles

L'organisation est un système ouvert (environnement) la plupart du temps finalisé (avoir un but) et hiérarchisé (avec certaines parties qui dépendent d'autres).



# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

#### 1. Coopération au travail

#### 2. Pouvoir et acteurs

#### 3. Prise de décision et objectifs

#### 4. Facteurs contextuels

#### 5. Configurations organisationnelles

On appelle STRUCTURE FORMELLE le système établi dans l'intention explicite d'atteindre certains objectifs, qui dispose à la fois de règles (*conçues pour prévoir et modeler le comportement des membres dans le sens de ces objectifs, qui ont donc une fonction coercitive*) et d'un ensemble de statuts reliés par des canaux de communication et des lignes hiérarchiques clairement définis.

# INTRODUCTION

## 0.4. Du manager au système d'action

### 0. Introduction

1. Coopération au travail

2. Pouvoir et acteurs

3. Prise de décision et objectifs

4. Facteurs contextuels

5. Configurations organisationnelles

La vie de l'organisation ne peut se réduire à des aspects purement formels, ni à des relations aussi mécaniques entre contexte et structure.

*Simon & March, Crozier et Friedberg:*

Les jeux de pouvoir comme mécanismes de régulation des organisations.

# INTRODUCTION

## 0.5. Perspectives du cours

**CHAPITRE 1:**

**Perspective rationnelle** (paramètres de conception)

**CHAPITRE 2:**

**Perspective politique** (acteurs)

**CHAPITRE 3:**

**Perspective politique** (buts)

**CHAPITRE 4:**

**Perspectives contingente/politique**

(variables contextuelles)

**CHAPITRE 5:**

Articulation des 3 perspectives (configurations)

# INTRODUCTION

## 0.5. Perspectives du cours

ORGANISATION= système d'action collective

1. dont le problème majeur consiste à définir des modes de **coopération** efficaces entre ses membres
2. articulé autour d'une structure hiérarchique et traversé par de multiples jeux de **pouvoir**
3. caractérisé par la poursuite de certains **objectifs**
4. qui doit faire face à un **contexte** particulier et établir avec lui des relations durables

**CHAPITRE 1: Perspective rationnelle** (paramètres de conception)

**CHAPITRE 2: Perspective politique** (acteurs)

**CHAPITRE 3: Perspective politique** (buts)

**CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique** (variables contextuelles)

**CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives** (configurations)