

Lab.RII

UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE
Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation

DOCUMENTS DE TRAVAIL

N°71

Janvier 2004

Modèles et individus de l'organisation

Chrystelle GAUJARD

MODELES ET INDIVIDUS DE L'ORGANISATION

PATTERNS AND INDIVIDUALS OF ORGANIZATION

Chrystelle GAUJARD

Résumé - L'organisation est une entité complexe que beaucoup d'auteurs ont cherché à comprendre dans toutes ses dimensions. C'est pour cette raison que des outils de lecture, comme les modèles ont été créés. Lorsque l'on observe « l'histoire des organisations », trois grands paradigmes se distinguent: tout d'abord le courant Tayloriste, basé sur la mécanisation des tâches, ensuite un courant venu Outre-atlantique, incarné par le système de management par objectif, et, enfin, dans les années 80, un courant « made in Japon », marqué par la qualité.

Grâce aux travaux de nombreux sociologues, les salariés ont été considérés comme des individus, dotés de comportements, d'attitudes. Car, plus que des processus, des procédures et des outils, l'organisation est composée d'êtres humains qui ont vécu et qui ont intégré des valeurs selon leurs époques. Les générations sociales montrent que les individus sont imprégnés des événements économiques, des avancées technologiques, du contexte politique. Ces mêmes « événements » insufflent le changement au cœur des organisations : délocalisation des lieux de production, développement des compétences, agrandissement des marchés, réseaux internationaux...

Abstract - Organization is a complex entity which several authors wanted to understand in its all dimensions. It's the reason why some tools were created, like models. From an historic point of view the « Organizational Review » there are 3 main paradigms. The first one has been built from Taylor's vision which is based on the tasks mechanization. The second one has been emerged through the management by objectives. The third one has been pushed by the Japanese management and its quality politic. Thanks to sociologists' works, employees have been considered as individuals who can develop behaviour and have the ability to influence the company's structure. Individuals have integrated the economic, social and politic context in their behaviour. Those contexts have the capability to modify the companies. We can observe many changes within companies: arise of the offshore activities, competences improvement, international markets...

MODELES ET INDIVIDUS DE L'ORGANISATION
PATTERNS AND INDIVIDUALS OF ORGANIZATION

Table

Introduction	5
1. La notion d'idéal-type de Weber	5
2. Les 3 grands paradigmes	6
2.1. La théorie X : le management autoritaire	6
2.2. La théorie Y : le management participatif	7
2.3. La théorie Z : le modèle japonais	8
3. Le besoin d'adaptation des organisations	10
3.1. La théorie de la contingence	10
3.2. Hypothèses de Mintzberg : les liens entre organisation et environnement	10
4. Les individus de l'organisation	11
4.1. Les individus : acteurs de l'organisation	11
4.2. La notion de génération et ses implications	13
Conclusion	16
Bibliographie	17

INTRODUCTION

La théorie des organisations fut alimentée grâce à de grands auteurs comme Taylor (1856-1915), précurseurs du courant rationnel. A Taylor, il faut ajouter Henri Fayol (1841-1925), considéré comme le fondateur du management, mais aussi Henry Ford (1863-1947), qui fit naître les débuts de la production de masse. Max Weber (1864-1920) quant à lui est l'inventeur de l'organisation bureaucratique. Elton Mayo (1880-1949) développa la théorie des relations humaines et K. Lewin (1908-1970) s'intéressa à la dynamique de groupe, alors que Maslow (1908-1970) construisit la pyramide des besoins et Herzberg (1923-...) bâtit la dualité des facteurs.

Les entreprises ont su développer des savoirs, des compétences, des stratégies. Elles ont su s'adapter à un marché mouvant et instable, elles ont su rester pérennes et prospères, elles ont mis au point des techniques, des solutions technologiques. Au-delà de cette capacité d'adaptation, les entreprises ont été capables d'innover, de se perfectionner. Ceci s'est traduit au cours du temps, par des changements majeurs ou difficilement matérialisables. On peut par exemple parler de « raccourcissement des lignes hiérarchiques » et de « l'aplatissement » de la structure. Par ailleurs, transversalité, processus, organisation en réseau et par projet, polyvalence et groupes autonomes, décentralisation, subsidiarité, ... sont les principaux mots d'ordre des deux dernières décennies en matière d'organisation et de management. Ces évolutions trouvent deux traductions concrètes au niveau des situations de travail : une autonomie accrue et officialisée à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique et une plus grande coopération entre les salariés appartenant à des services, départements...

Force est de constater que la dimension humaine au sein de la théorie des organisations fut incorporée peu à peu, en fonction de l'enrichissement de la connaissance que les auteurs ont eu des individus. En effet, perçu comme une « pièce interchangeable », l'Homme gagna en consistance au sein des organisations au cours du temps. Les études en témoignent. Elles furent de plus en plus détaillées : de la simple analyse des gestes effectués sur une chaîne industrielle à l'analyse des comportements sociaux dans l'entreprise. Les individus ont eu un rôle à jouer lors de cette évolution organisationnelle, au travers de leurs valeurs qu'ils ont acquises au cours du temps, et selon la génération à laquelle ils appartiennent.

1. La notion d'idéal type de Weber

Weber, afin de pouvoir comprendre les organisations a mis en place un outil, baptisé « idéal-type »¹. Cet « idéal-type » est un instrument de la recherche du sens et de l'explication causale. L'idéal-type regroupe dans un tableau les caractéristiques essentielles d'un phénomène. « Il ne reflète pas la réalité mais facilite son analyse en accentuant certains traits ». C'est un moyen pour Weber d'émettre des hypothèses pour comprendre ce qu'il observe. Autrement dit, c'est une reconstruction stylisée d'une réalité dont l'observateur a isolé les traits les plus significatifs.

L'exemple le plus cité est celui de la bureaucratie. La bureaucratie est un idéal-type c'est à dire une forme pure dont on ne rencontre jamais aucun exemplaire dans la réalité mais qui permet de cerner les tendances propres à cette catégorie d'organisation sociale, à savoir :

- Un pouvoir fondé sur la compétence

¹ WEBER M., *Economie et Société*, Paris, 1922, Editions Plon, 1971.

- Un fonctionnement s'appuyant sur une réglementation impersonnelle
- Une exécution des tâches divisées en fonctions spécialisées
- Une carrière réglée par des critères objectifs (ancienneté, qualification).

C'est donc à partir de ce concept d'« idéal-type » que nous allons pouvoir « dessiner » les traits des 3 grands paradigmes organisationnels, à partir des travaux de Mac Grégor et de Ouchi. C'est aussi grâce à ce concept « d'idéal-type » que nous allons chercher à dégager des tendances lourdes pour un modèle organisationnel de demain.

2. Les grands paradigmes

2.1. La théorie X de Mac Gregor : le management autoritaire

Psychosociologue américain, spécialisé dans le comportement humain à l'intérieur des organisations, Douglas Mac Gregor¹ (1974) a formulé la Théorie X (le management autoritaire) et la Théorie Y (le management participatif). Mac Gregor pense que la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants. Nous pouvons à ce propos citer une phrase de son livre : *« Derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes »*.

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 lequel 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.

La Théorie X suppose que les êtres humains sont paresseux pour la plupart d'entre eux, qu'ils n'aiment pas le travail et qu'ils ont besoin à la fois de la carotte et du bâton pour avancer, qu'ils sont fondamentalement immatures, enfin qu'ils ont besoin d'être dirigés et sont incapables de prendre des responsabilités. Selon Mac Gregor, *« l'homme est un animal de désir - dès qu'un de ses besoins est satisfait, un autre apparaît à la place. Ce processus est sans fin. Il perdure de la naissance à la mort. L'homme poursuit continuellement ses efforts... pour satisfaire ses besoins. »* Etant donné qu'une majorité d'entreprises modernes - à l'époque - pourvoyait relativement bien aux besoins à la fois physiologiques et de sécurité des dirigés, Mac Gregor a insisté sur la satisfaction des besoins sociaux, égoïstes et d'accomplissement de soi comme facteurs de motivation.

« A moins qu'ils n'aient la possibilité de satisfaire ces besoins de haut niveau dans le travail, les gens seront insatisfaits, et leur comportement reflétera ce manque » affirme Mac Gregor. Mac Gregor poursuit : *« La philosophie du management par la direction et le contrôle (dur ou doux) ne propose aucun facteur de motivation, tout simplement parce que la satisfaction des*

¹ MCGREGOR D., *La Dimension Humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1974.

besoins humains sur laquelle elle s'appuie a un effet relativement peu important sur le comportement dans notre société actuelle. La direction et le contrôle motivent insuffisamment ceux dont les besoins essentiels sont sociaux et égoïstes... Tant que les hypothèses de la Théorie X influenceront la stratégie des dirigeants, nous ne parviendrons pas à découvrir - encore moins à utiliser- les potentialités de l'individu moyen. »

Ce modèle correspond au modèle taylorien, les hommes sont spécialisés par métier et les tâches sont standardisées. Cependant, l'aspect « sécurité de l'emploi » favorise la créativité des salariés. Ce modèle est applicable pour le secteur industriel ou des services. Il est possible de l'identifier comme le modèle rationnel, doué pour la productivité et efficace dans le domaine de production de masse et des économies d'échelles. Il s'agit essentiellement d'entreprises mono produit où le marché est mûr, dans un environnement stable. Par conséquent, si l'encadrement se focalise sur la satisfaction des besoins physiologiques, il y a peu de chances que les récompenses distribuées soient efficaces, la seule solution possible étant alors la menace de punition.

2.2. La théorie Y de Mac Gregor : le management participatif

La Théorie Y postule au contraire que les individus ont, en réalité, psychologiquement besoin de travailler, qu'ils désirent s'accomplir personnellement et exercer des responsabilités, en somme que les dirigés sont adultes. La Théorie Y se fonde sur l'observation suivante : la pensée du management s'est considérablement écartée de l'approche traditionnelle « dure » et de la réaction « douce » qui suivirent les années de la Dépression.

Il formule ainsi les six postulats fondamentaux de la Théorie Y :

1. La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail. Dans certaines situations contrôlables, le travail peut être une source de satisfaction (et sera volontairement accompli) ou une source de sanction (et sera évité, si possible).
2. Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.
3. La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est à dire la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers des objectifs.
4. L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités.
5. Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.
6. Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.

De telles hypothèses, souligne Mac Gregor, ont des implications particulières pour la direction. Alors que la Théorie X offrait à l'encadrement une excuse facile en cas d'échec - la nature innée et les limitations propres aux ressources humaines - la Théorie Y replace tous ces problèmes « dans le giron du management ». Si des employés sont paresseux ou ne veulent pas montrer d'initiatives ou prendre des responsabilités, s'ils sont indifférents ou intransigeants, la faute en incombe aux méthodes de direction. Mac Gregor reprend en

d'autres termes le vieil adage militaire : « *Il n'y a pas de mauvais soldats, il n'y a que des mauvais chefs* ».

La Théorie Y ne nie pas tout besoin d'autorité, mais elle refuse que l'autorité s'immisce dans tous les domaines, y compris pour « *obtenir des engagements d'objectifs* ». La Théorie Y dit que les « *gens exercent une auto direction et un autocontrôle dans l'accomplissement des objectifs organisationnels dans la mesure où ils sont concernés par ces objectifs... Les politiques et les pratiques managériales affectent matériellement ce degré d'engagement.* »

Simplement, Mac Gregor croit que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement des entreprises ne pouvait alors l'imaginer. Si la Théorie X nie même l'existence de ce potentiel, la Théorie Y défie l'encadrement « *d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain, même si nous reconnaissons que l'organisation parfaite, comme le vide total, est pratiquement hors d'atteinte* ».

Ce modèle est souvent associé au modèle DPO, le management participatif par objectif. Les objectifs généraux sont démultipliés en autant d'objectifs partiels qu'il y a d'unités opérationnelles. Ce modèle est viable et même performant sur un marché en croissance rapide. L'autonomie existe sur le terrain seulement si l'individu obéit à la « règle du reporting ». Ce modèle est doué pour la croissance.

2.3. William Ouchi, la théorie Z : le modèle japonais

La théorie Z est l'extension de la théorie XY de Mac Grégor. La théorie Z fut développée par William Ouchi¹ en 1981. Ouchi est professeur de management de UCLA à Los Angeles. La théorie Z est souvent associée au style de management japonais (la théorie Z de l'organisation repose sur une synthèse des caractéristiques respectives de firmes japonaises et nord-américaines qui ont connu le succès).

Ouchi et Jaeger² (1978) ont opposé une grande entreprise américaine (Type A) à sa contrepartie japonaise (Type J) :

Type A (Américaine)	Type J (Japonaise)
Emploi à court terme	Emploi à vie
Prise de décision individuelle	Prise de décision par consensus
Responsabilité individuelle	Responsabilité collective
Evaluation rapide des promotions	Evaluation et promotion lentes
Contrôle formel et explicite	Contrôle informel et implicite
Carrières spécialisées	Carrières non spécialisées
Préoccupations divisées	Préoccupations holistiques

Ces deux auteurs soutiennent que les éléments centraux sont la loyauté et l'idéologie grâce à un exemple confrontant une organisation japonaise classique à orientation idéologique et une organisation bureaucratique américaine traditionnelle : « Lors d'une visite faite à une banque

¹ OUCHI W. G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass : Addison-Wesley, 1981.

² OUCHI W.G. et JAEGER A.M., *Type Z Organizations : Stability in the Midst of Mobility*, Academy of Management Review, 1978.

japonaise en Californie, le président japonais et les vice-présidents américains de la banque s'accusaient mutuellement d'être incapables de formuler des objectifs. Les américains voulaient dire que le président japonais ne pouvait ou ne voulait pas leur donner des cibles explicites et quantifiables à atteindre dans les 3 ou 6 mois à venir, alors que les japonais laissaient entendre que les américains n'arrivaient pas à comprendre qu'il suffisait de saisir la philosophie de la banque pour pouvoir déduire soi-même les objectifs convenant à n'importe quelle situation imaginable.»

Dans une autre étude, Ouchi avec Jonhson¹ (1978) ont mis en évidence dans une entreprise américaine une plus grande loyauté envers l'entreprise, une forte orientation collective, une spécialisation plus modérée et une plus grande confiance en les contrôles informels. Par exemple, dans ces entreprises de type Z, on peut remarquer « un nouveau manager restera sans affectation précise pendant une période d'au moins quatre à cinq ans. C'est le temps qu'il faut avant que l'on décide s'il convient réellement à l'organisation et si l'on peut avoir confiance en lui ». C'est pourquoi, Ouchi transforma le type « J » en type « Z ».

Ouchi choisit ce nom « la théorie Z » pour faire également référence à la théorie de Mac Grégor, en tant que prolongement logique de la pensée de ce dernier. La théorie Z combine le meilleur de la théorie Y et le management japonais, introduisant beaucoup de liberté et un climat de confiance avec les salariés. Le management japonais prône que les salariés doivent être loyaux et améliorent leur travail d'équipe, ainsi que l'organisation. Dans ses travaux, y sont décrits les cercles de contrôle de qualité, et une culture particulière, appelée Z est longuement exposée. Une typologie des cultures d'entreprise est dressée. Ces diverses investigations, avaient pour objectif de préciser les raisons organisationnelles pour lesquelles, les entreprises japonaises se sont montrées depuis les années cinquante, ère de l'économie managériale, plus performantes que les entreprises américaines.

La théorie Z offre plus de fiabilité basée sur les attitudes et les responsabilités des salariés, alors que la théorie XY de Mac Grégor est essentiellement focalisée sur un management et sur la motivation des perspectives des managers et de l'organisation. Il s'est ainsi avéré que ce succès résultait de la manière d'envisager autrement l'entreprise et était redevable de la considération systématique des différents styles de collaboration. Les diverses observations réalisées à l'intérieur des entreprises nippones ont permis de dégager le principe selon lequel le bon fonctionnement de l'entreprise dépend de la capacité de la part de l'organisation à appréhender globalement l'ensemble des informations, tout en témoignant d'une flexibilité importante.

Selon OUCHI, il y a deux types de formes d'entreprise : H ou M.

- Le type H (en référence au *Holding*) est le conglomérat traditionnel ou l'aspect financier est prépondérant. Ce type de configuration se retrouve chez ITT.
- Le type M (multifonctions) intègre une multitude de départements généralement organisés autour d'un pôle technologique de base. On retrouve ce modèle chez les grands complexes tels que SONY, MATSUSHITA, TOYOTA et IBM.

Ce modèle correspond au modèle qualitatif dont la vocation est la qualité et le souci d'optimisation, où l'on y trouve les cercles de qualité. Georges Archier et Hervé Serieyx² estimaient que « *Le modèle japonais va s'imposer partout* ». Le modèle japonais a surtout été appliqué dans les années 80 dans les organisations, au travers de la « qualité totale ». Dans ce

¹ OUCHI W.G. et JOHNSON B., *Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well Being*, Administrative Science Quarterly, 1978.

² ARCHIER G. et SERIEYX H., *L'entreprise du troisième type*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.

modèle, la communication est la base. Il existe en effet une certaine « *fluidité dans la circulation de l'information, de haut en bas et, de bas en haut, de manière transversale entre tous les acteurs concernés par un même processus* », explique André Safir dans *Avantage France* (où il appelle ce modèle, le modèle spirituel). Par ailleurs, la culture, les normes, les procédures sont intériorisées par chacun. L'organisation doit être flexible et capable de mobiliser à tout instant sur un projet, un problème les individus.

3. Le besoin d'adaptation des organisations

3.1. La théorie de la contingence

Les contraintes du contexte agissent sur l'organisation et l'organisation réagit à ses contraintes. Elle est capable de concevoir et de développer des modes de structuration spécifiques en fonction de l'environnement dans lequel elle opère. Il n'y a donc pas de solution optimale et universelle. Cette approche est celle du modèle contingent, qui a suscité tout un mouvement de réflexion. Les idées maîtresses du modèle contingent, sont basées sur les travaux de précurseurs tels que ceux de Burns et Stackler¹ (1961). Le modèle s'est également développé à partir des recherches et des travaux de Lawrence et Lorsch² (1967, 1989).

Voici les idées maîtresses du modèle :

- les organisations sont des systèmes ouverts qui ont besoin d'être soigneusement administrés si on veut répondre aux besoins internes, les équilibrer et les adapter à l'environnement et à ses modifications,
- il n'existe pas une seule façon d'organiser le travail. Tout dépend du type de tâche ou du type d'environnement auquel on a affaire,
- les dirigeants doivent avant tout arriver à opérer les bons ajustements entre les diverses composantes internes et le contexte dans lequel opère l'organisation : telle est la clé principale du succès.

3.2. Hypothèses de Mintzberg : les liens entre organisation et environnement

Mintzberg caractérise l'environnement comme étant le contexte extérieur de l'organisation, en l'occurrence les marchés, le climat politique, les conditions économiques... Mintzberg³ a développé des liens entre l'environnement et l'organisation : « Plus l'environnement est dynamique, et plus la structure est organique ».

Mintzberg précise que cette hypothèse tient au fait que dans un environnement stable - lorsqu'il n'y a aucun changement notable - une organisation peut prévoir les conditions à venir et ainsi, « *toutes choses étant égales, utiliser la standardisation comme mécanisme de coordination* ». Cependant, lorsque les conditions sont très variables - le besoin de changement fréquent des produits, une grande instabilité de l'emploi et des conditions politiques instables - l'organisation ne peut plus standardiser, mais au contraire, « *devenir très flexible, au moyen, soit de la supervision directe soit de l'ajustement mutuel pour assurer sa* ».

¹ BURNS T.R. et STACKLER G.M., *The management of innovation*, Tavisock, 1966.

² LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W., *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, (traduit de l'Américain, 1^{ère} édition : 1967), Paris, Editions d'Organisation, 1989.

³ MINTZBERG H., *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*, the Free Press, New York 1989, traduction française : *Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, 2001.

coordination, et cela conduit à une structure plus organique ». Il cite comme exemple, celui des armées qui, « *ont tendance à être hautement bureaucratiques en temps de paix et peuvent devenir des structures organiques lorsqu'elles sont engagées dans des actions militaires de type guérilla.* »

« Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée ». Il se justifie par le fait que la première raison qui pousse à décentraliser une structure, c'est « *lorsque toutes les informations nécessaires à une prise de décision ne peuvent être réunies dans une seule tête* ». Ainsi, lorsque « *les opérations d'une organisation sont fondées sur un corps complexe de connaissances* », il apparaît, habituellement, un besoin de décentraliser le pouvoir de la prise de décision. Il remarque : « Un environnement simple peut-être stable ou dynamique, comme ce peut être le cas, d'un environnement complexe. »

« Plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ses marchés, en divisions, dans la mesure où les économies d'échelle le permettent. » Quand une organisation peut identifier différents marchés-régions géographiques, clients -sans pour autant que ce soit des produits ou des services spéciaux- elle est prédisposée « *à se scinder en unités de haut niveau et à donner à chacune des grandes parties, le contrôle de ses propres opérations* ».

En termes simples, « *la diversification amène à la divisionnalisation* ». Chaque unité peut recevoir toutes les fonctions associées à son propre marché. Mais cela suppose que des économies d'échelle le permettent : « *si le centre opérationnel ne peut être diversifié, il est alors évident qu'une divisionnalisation totale est impossible.* »

« Une hostilité extrême de son environnement amène toute organisation à centraliser sa structure de façon temporaire. » Lorsqu'une organisation est menacée par une extrême hostilité de son environnement, « *elle aura tendance à centraliser son pouvoir, en d'autres termes, en retenant parmi les moyens de coordination le plus rapide et le plus puissant : la supervision directe* ». Dans un tel cas, seul le leader de l'organisation peut en effet, « assurer une réponse coordonnée rapide et puissante à la menace (du moins temporairement). »

4. Les individus de l'organisation

L'individu modifie, ajuste son rapport à l'entreprise. Les auteurs qui ont dominé cette théorie sont Crozier et Friedberg¹. Ils ont identifié l'individu comme un acteur de l'entreprise pour contrer le concept de déterminisme, selon lequel, les gens sont des « agents, jouets de forces obscures ». Eux, considèrent que les individus étaient capables d'utiliser leur marge de liberté, faire des choix et élaborer des stratégies, ayant pour but d'accroître son influence, en fonction de ses valeurs et de sa perception.

4.1. Les individus : acteurs de l'organisation

Plusieurs auteurs ont tenté de dresser des typologies synthétisant les facteurs susceptibles de rendre les salariés satisfaits, sans ordre hiérarchique particulier. Prenons l'exemple de R. Bennett² (1994) qui distingue 8 variables :

¹ CROZIER M., FRIEDBERG E., L'acteur et le système, Editions Seuil, 1977.

² R. BENNETT, *Organizational Behavior*, 2^{ème} Edition, The M&E Handbook series, 1994.

1. L'âge : les salariés âgés seraient plus satisfaits car ils auraient des attentes moindres
2. Les relations intergroupes : plus les individus sont intégrés, plus ils sont satisfaits
3. La qualité de la supervision : un management participatif est source de contentement
4. Le contenu du travail : la variété, l'intérêt et le défi affectent positivement la satisfaction
5. L'argent et les conditions de travail
6. Le statut
7. La facilité de communication : plus les organisations sont grandes, plus la communication est défectueuse
8. « Plus curieusement », la performance.

Il s'agit là d'une définition non ordonnée et ne prenant pas en compte les relations qui existent entre ces variables, c'est pourquoi, C. Levy-Leboyer ¹ propose d'analyser la notion de satisfaction au travail dans un cadre d'analyse systémique, à partir de 3 niveaux : externe, organisationnel, individuel. Pour lui, la satisfaction au travail résulte de l'adéquation entre l'offre externe et des besoins individuels.

La culture organisationnelle, mieux connue sous l'expression « culture d'entreprise » est apparue en Europe dans les années 80, « vulgarisée » notamment par PETERS et WATERMAN². Selon ces auteurs, la culture organisationnelle est l'ensemble des valeurs, des croyances, des traditions, des habitudes (implicites ou explicites) qui :

- dicte le comportement de chaque membre de l'organisation,
- s'enrichit et parfois se modifie au fil du temps,
- donne à l'organisation une identité propre.

Les composantes sont :

- Les valeurs : ce sont les références pour l'action quotidienne. Elles peuvent être déclarées ou informelles. Exemples : ponctualité, respect de la vie privée, qualité de l'information, ouverture sur l'extérieur, importance des règlements...
- Les croyances et mythes : ils trouvent leur origine dans la vie de l'organisation et l'alimentent en même temps. Ce sont par exemple des références à des figures marquantes, à un conflit important dont le dénouement s'est finalement avéré salutaire pour l'organisation, à un projet difficile qui a abouti ; ce sont des anecdotes réelles, enjolivées, dramatisées ou légendaires qui circulent concernant des faits ou des gestes. C'est leur aspect symbolique qui est pertinent. Les croyances peuvent déterminer les comportements.
- Les habitudes : ce sont les normes de comportements qui se manifestent par des symboles matériels ou verbaux, importants ou superficiels. Le langage est direct ou non, le tutoiement ou le vouvoiement, l'habillement strict ou décontracté, la dimension du bureau de fonction... c'est la partie visible de la culture.
- Les traditions : ce sont des rites qui célèbrent certains événements et qui sont souvent significatifs : le banquet annuel, les départs à la retraite, la remise de distinction... Il peut s'agir aussi de rites d'exclusion sociale : par exemple, un cadre en disgrâce qui continue à percevoir sa rémunération mais auquel on retire ses responsabilités... Les traditions peuvent aussi s'attacher à des sujets tabous : par exemple la comparaison des salaires, les avantages...

¹ LEVY-LEBOYER C., *Psychologie des organisations*, PUF, 1974.

² PETERS T. et WATERMAN R., *Le prix de l'excellence*, traduit de l'américain par GARENNE M. et POMMIER C., Interéditions, 1983.

Dans un de ses écrits, Sainsaulieu¹ (1985) traite de l'organisation des rapports collectifs dans toute structure économique et sociale. Dix chapitres structurent cet ouvrage: conditionnement des rapports humains dans l'atelier, conditions de travail et relations entre ouvriers, employés, agents techniques et encadrement, l'apprentissage des normes de relation, l'action culturelle du travail organisé. Il a mis ainsi en avant des effets culturels venant perturber l'organisation. Par ailleurs, il est nécessaire d'introduire des notions caractéristiques des organisations et de leurs systèmes internes de fonctionnement. Le processus de développement de l'organisation (notamment dans le cas de changement), est conditionné par les décisions passées, les comportements individuels et collectifs antérieurs qui créent des effets d'entraînement (théorie des dominos), cela a conduit les auteurs à s'interroger sur « *comment le passé détermine le présent et contraint le futur ?* » (J. KIMBERLY et H. BOUCHIKHI, 1995)².

Pour DESREUMAUX (1996)³, l'organisation est assimilée à une configuration complexe qui comporte à la fois une infrastructure d'activités productives, une sociostructure de relations et une superstructure de valeurs. En fait, l'organisation est considérée comme un système complexe au sein duquel interagissent un grand nombre d'acteurs et de variables, que nous pouvons regrouper en trois sous-systèmes : un sous-système productif, un sous-système politique ou relationnel et un sous-système de valeurs. Le sous-système productif relève de toutes les techniques liées à des infrastructures « mécaniques » nécessitant la mise en adéquation des compétences et des systèmes utilisés, comme l'informatique, par exemple. Au niveau du système relationnel, il s'agit des relations que développe l'organisation avec des entités extérieures. Au niveau du système de valeurs, il est possible de considérer l'entreprise comme vecteur de valeurs, de normes, mais aussi de règles et de savoirs.

4.2. La notion de génération et ses implications

- La notion de « génération »

Selon Louis Chauvel⁴, le mot " Génération ", est un peu comme " classe sociale ", un terme plein de sens, complexe, révélateur de liens et de conflits, et qui soulève des enjeux politiques majeurs.

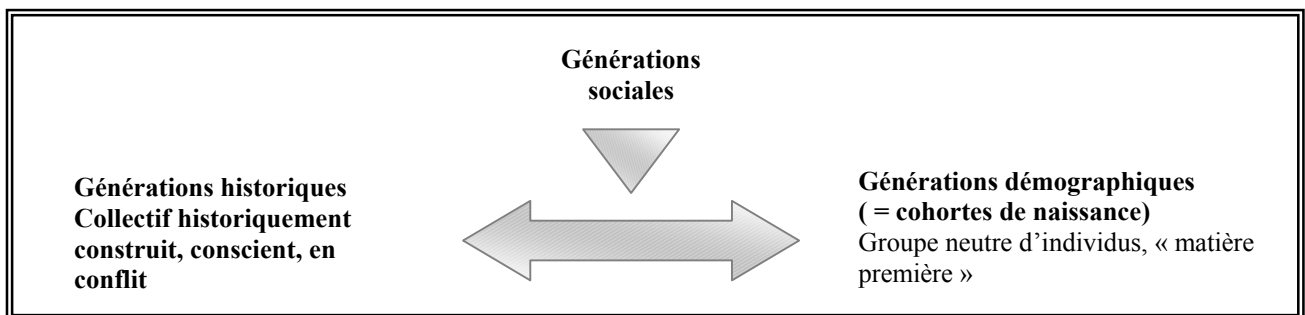


Figure : la définition des générations selon Louis Chauvel

¹ SAINSAULIEU R., *Identité au travail (L') : Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques- 461p, Paris : 1985.

² KIMBERLY J. et BOUCHIKHI H., *The dynamics of organizational development and change : how the past shapes the present and constrains the future*, Organization Science, vol.6, n°1, 1995

³ DESREUMAUX A., *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, janvier-février 1996.

⁴ CHAUVEL L., *Le destin des générations : structure sociale et cohortes en France au XXe siècle*, Paris : Presses universitaires de France, 1998. COPLAND D., *Génération X*, Robert Laffont, Paris, 1998.

- Les modèles générationnels

La génération existe vraiment lorsqu'elle partage des traits spécifiques pérennes au long de sa vie. D'où l'importance de la période dite de socialisation, lorsque l'apprentissage des règles et des rôles de l'âge adulte et l'ajustement entre aspirations et possibilités sociales de réalisation imprime des marques durables. Louis Chauvel affirme : *« On est frappé du décalage des formes de socialisation des générations successives. Le modèle ancien était fondé sur l'accès précoce à l'indépendance, sur le plein emploi stable, l'acquisition de droits salariaux importants. Le taux de chômage était de 5 %. Tout était fait pour faire entrer les jeunes dans ce moule, en jouant sur l'attractivité de l'indépendance financière précoce et d'un haut niveau de vie par rapport aux parents, dès l'entrée dans la vie. »*

Selon lui, le modèle nouveau est plus difficile à identifier. La survie partielle du modèle ancien va de pair avec l'apparition de formes de travail flexible et de familles recomposées, *« s'offrant en apparence comme des alternatives aux carcans d'antan »*. Le cas des retraites démontre une forte inégalité arrivant à grand pas. En effet, on craint que nombre de jeunes cotisants ne financent les retraites d'aujourd'hui et ne bénéficient pas à terme du système, faute de pouvoir accumuler assez d'annuités, d'où le soupçon que les anciennes générations profitent d'une situation financée sans avantage par les suivantes. Ce soupçon sera fondé tant que, dans la délibération, il existera un tel déséquilibre. Selon Louis Chauvel, *« les générations à qui on demandera de payer des cotisations importantes ou qui seront tenues d'avoir recours à une épargne forcée pour leurs vieux jours, ou même les deux à la fois, doivent être conviées aux débats. »*

- Les rapports entre les générations... source conflictuelle

En cas de ralentissement de la conjoncture, il est difficile d'honorer les promesses faites aux anciens et d'intégrer en même temps les jeunes. L'arbitrage implicite fut de préférer les premiers aux seconds. Louis Chauvel soutient : *« Nous sommes alors devant une crise de la transmission, non pas de celle du patrimoine, mais des projets de long terme et de la responsabilité »*.

- Les générations de Prél

Nous allons « balayer » les générations du XXème siècle. Bernard Prél¹, distingue 7 générations² dans ce siècle, à savoir :

Nom de la génération	Née entre... et
« krasch »	née entre 1916 et 1925
Libération	née entre 1925 et 1935
Algérie	née entre 1935 et 1944
Mai 68	née entre 1945 et 1954
Crise	née entre 1955 et 1964
Gorby	née entre 1965 et 1974
Internet	née entre 1975 et 1984

¹ PREEL B., *Le choc des générations*, Editions la Découverte, 2000.

² COPLAND D., *Génération X*, Robert Laffont, Paris, 1998.

Zoom sur la génération Mai 68 (née entre 1945 et 1954) : les rebelles

La génération 68 est symbolisée par la dérision, la révolte de ces jeunes au cours de cette période. Quels ont été les impacts de cette génération sur la société d'aujourd'hui ? Hervé Serieyx répond à cette interrogation : *« Notre génération est celle des affaires. Maintenant, tout se plaide, on a l'impression que qu'on peut mentir, voler et dire ensuite que cela fait « pschitt ». Nous sommes dans un pays où ce qui marche est la dérision, Les Guignols. Et, de cela, je nous accuse. Nous avons fait notre petit défoulement en 1968, mais nous sommes devenus des libéraux libertaires libertins. Nos enfants nous voient et ne veulent pas se donner plus de mal que nous. Nous avons triché avec ce en quoi nous croyons. Par exemple, dire il est interdit d'interdire... C'est grave. Il n'y a pas de société qui puisse vivre sans interdit. »*

Zoom sur la génération Gorby (née entre 1965 et 1974) ou la génération X

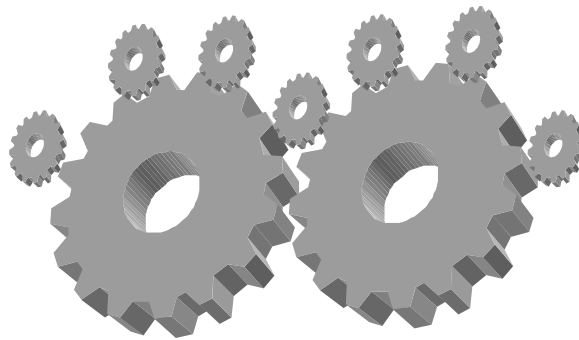
Voici comment B. Préel décrit les individus de cette génération :

- une génération qui doit faire face à un marché de l'emploi difficile :
« placée en attente sur le marché professionnel, elle découvre la galère dans des stages passés près de la photocopieuse et des petits boulots, obsédée par les entretiens d'embauche et la rédaction de CV... la plupart des contrats sont des CDD ou intérim ».
- Le sentiment d'être coupable
« les jeunes gorby ne mettent personne en examen. S'ils avaient à désigner un coupable, c'est peut être à eux qu'ils s'en prendraient en premier, tant on leur a appris dès le biberon qu'ils devaient être responsables et prendre leur destin en main ».
- La peur de l'engagement
« si fonder une famille correspond à une aspiration profonde, ils ont du mal à franchir le pas parce qu'ils éprouvent aussi la peur de l'échec. Ils ont une conscience aiguë de la fragilité des unions. C'est la première génération à avoir autant eu de parents divorcés »
« la caractéristique de cette génération est de s'installer dans le provisoire et le réversible »
« s'ils se disent plutôt révoltés par la situation qui leur est faite, ils ne semblent pas vraiment prêts à passer aux actes ».
- Une génération fragile et réservée
« cette génération, les Américains l'ont parfois qualifiée de X, comme si elle était impénétrable. Tirant son mystère de son refus de se dévoiler, d'affirmer ou de contester quoi que ce soit. Ni engagée, ni encore moins enragée. Tout simplement déagée. Ne voulant surtout ne pas prendre parti. Si peu sûre d'elle-même qu'elle avait pris l'habitude de mettre un point d'interrogation à la fin de chacune de ses phrases. Restant sur sa réserve, elle jugeait à plus de 50% que tout était foutaise, elle se retranchait de la vie du dehors, se barricadant chez elle. La génération Gorby était dépeinte comme aspirant à se protéger, à se préserver. Elle a une philosophie simple : acquiescer en surface et rejeter l'autorité en profondeur. Elle donne le change comme elle peut. Avec l'espoir de ne pas se faire remarquer. Elle baisse la tête quand elle bosse. Pourquoi ? Parce que aucune génération n'a eu comme elle à intégrer autant de changements aussi vite en voyant ses valeurs de base remises en question. C'est pourquoi elle donne l'impression de flotter, de manquer de repères. »
- Une génération portant le sentiment d'être victime
« elle se perçoit comme une victime, frappée par le destin, par la conjoncture, par les mécanismes aveugles du marché. Cette génération entre dans la vie avec un haut degré d'inquiétude. Elle a intériorisé l'idée qu'elle était de trop. Au terme de la consultation lancée par le Premier Ministre Balladur, les commentateurs l'ont qualifiée de « génération courage ». En 1993, plus de 80% des lycéens jugeaient fatal de connaître un jour de chômage. »

« ils ont envie d'oublier la compétition sauvage à laquelle les oblige le monde du travail, avec son côté, on achève bien les chevaux, ses concours de sélection, cette éprouvante « mise en examen », le contrôle continu des connaissances qui à tout moment peuvent les éjecter sur les bas côtés ».

Conclusion

L'individu et l'organisation interagissent l'un avec l'autre. Le schéma montre l'interdépendance des deux sphères. En effet, lorsqu'une sphère effectue une rotation, l'autre est entraînée par le mouvement de la première :



Sphère organisationnelle Sphère de l'individu

- La sphère de l'organisation : celle dans laquelle les individus évoluent professionnellement. Il s'agit des différents types de structures existantes ou ayant existées.
- La sphère de l'individu : correspond aux dimensions s'intéressant aux comportements des individus, à la compréhension de leurs valeurs, aspirations, ainsi que l'impact du phénomène des « générations ».

Plus concrètement, nous pouvons prendre l'exemple des 35h. En effet, depuis la mise en place de la politique de réduction du temps de travail (environnement) les entreprises ont dû implanter ce changement au sein de l'organisation et ont donc été conduites à mener des modifications de leurs structures, de leur stratégie, de leur gestion des hommes. Les 35 heures ont par ailleurs modifié le comportement des individus : grâce à cette réduction de temps de travail, il est possible d'observer un fort développement des loisirs.

Les salariés sont donc au cœur de ces enjeux organisationnels. Protagonistes de l'entreprise, les individus ont été étudiés, disséqués par les spécialistes de l'organisation. L'Histoire montre que plus on s'intéresse à l'individu, plus on comprend les organisations. Car ce sont des hommes, qui avant tout composent les organisations, les dirigent, les font évoluer. Et c'est donc en nous intéressant à l'Homme d'aujourd'hui et d'hier que nous pourrions comprendre l'Homme de demain et parallèlement l'organisation de demain.

Chacun des grands modèles développe des aptitudes spécifiques, et aucun d'entre eux ne prétend à l'universalité ou au statut de « one best way ». Par ailleurs, les modèles n'atteignent leur efficacité maximale que lorsqu'ils se trouvent dans un contexte stratégique adapté.

Bibliographie

ARCHIER G. et SERIEYX H., *L'entreprise du troisième type*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.

BURNS T.R. et STACKLER G.M., *The management of innovation*, Tavisock, 1966.

CHAUVEL L., *Le destin des générations : structure sociale et cohortes en France au XXe siècle*, Paris : Presses universitaires de France, 1998. COPLAND D., *Génération X*, Robert Laffont, Paris, 1998.

COPLAND D., *Génération X*, Robert Laffont, Paris, 1998.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions Seuil, 1977.

DESREUMAUX A., *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, janvier-février 1996.

KIMBERLY J. et BOUCHIKHI H., *The dynamics of organizational development and change : how the past shapes the present and constrains the future*, Organization Science, vol.6, n°1, 1995

LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W., *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, (traduit de l'Américain, 1^{ère} édition : 1967), Paris, Editions d'Organisation, 1989.

LEVY-LEBOYER C., *Psychologie des organisations*, PUF, 1974.

MCGREGOR D., *La Dimension Humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1974.

MINTZBERG H., *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*, the Free Press, New York 1989, traduction française : *Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, 2001.

OUCHI W. G., *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass : Addison-Wesley, 1981.

OUCHI W.G. et JAEGER A.M., *Type Z Organizations : Stability in the Midst of Mobility*, Academy of Management Review, 1978.

OUCHI W.G. et JOHNSON B., *Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well Being*, Administrative Science Quarterly, 1978.

PETERS T. et WATERMAN R., *Le prix de l'excellence*, traduit de l'américain par GARENNE M. et

POMMIER C., Interéditions, 1983.

PREEL B., *Le choc des générations*, Editions la Découverte, 2000.

R. BENNETT, *Organizational Behavior*, 2^{ème} Edition, The M&E Handbook series, 1994.

SAINSAULIEU R., *Identité au travail (L') : Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques- 461p, Paris : 1985.

WEBER M., *Economie et Société*, Paris, 1922, Editions Plon, 1971.