

Cours de Management II



Présenté au:
Étudiants du Semestre 2
Licence d'études fondamentale en
sciences économiques et gestion

Professeur:
□ Bouchra OUARRAOUI





Séance 6





Plan du cours

Introduction

Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

Partie III: Les transformations organisationnelles contemporaines

Chapitre 9: L'organisation Lean

Chapitre 10: L'entreprise intelligente

Chapitre 11: l'entreprise libérée

Chapitre 12: Les types de structures

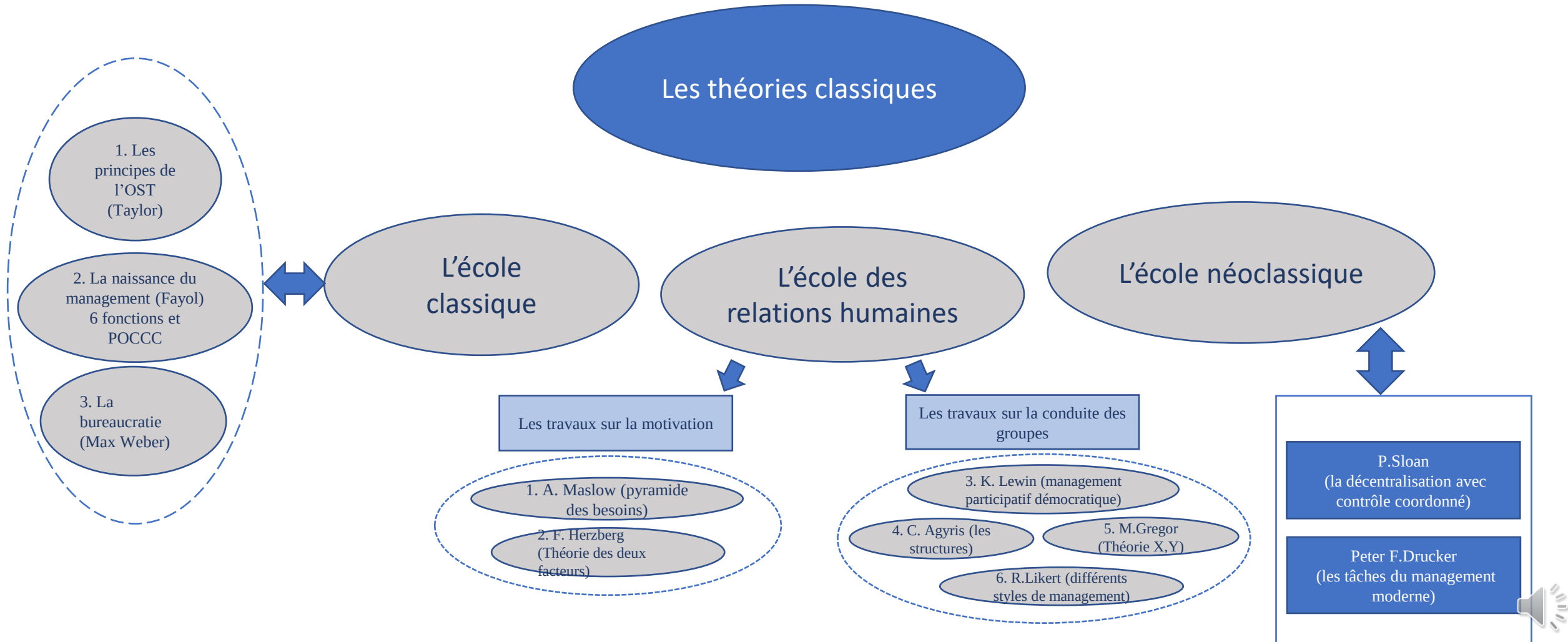
Chapitre 13: Vers des organisations en réseau

Conclusion: Synthèse des écoles et des auteurs clés





Partie I : Les théories classiques





Partie II : Les théories modernes

Les théories modernes

L'école
systémique

L'école de la
contingence

L'école de la
décision

L'école
sociologique

Les théories
économiques de
l'organisation





Partie II : Les théories modernes

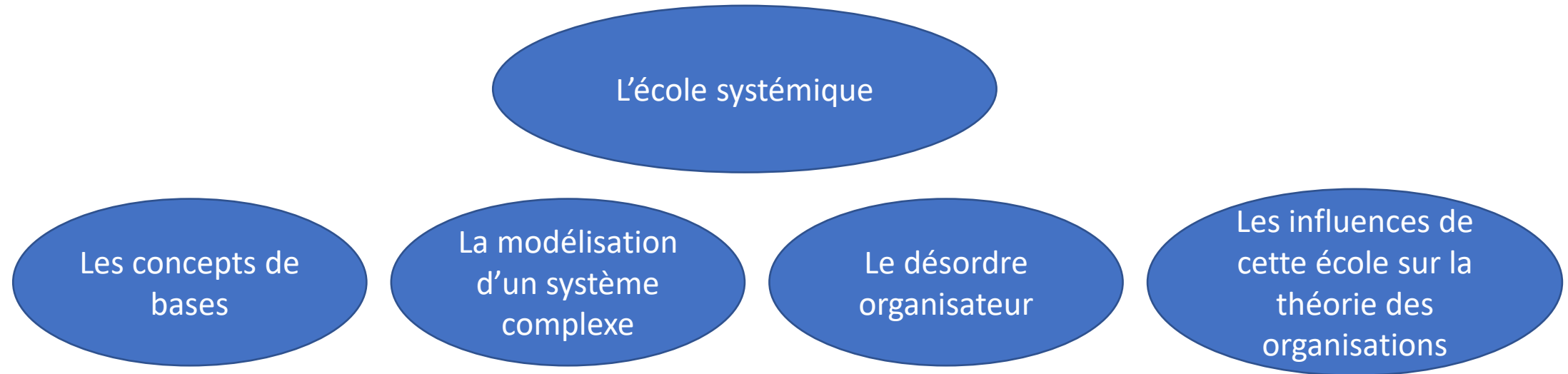
Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes, systémique, théorie de la complexité

- La théorie des systèmes (théorie de la complexité) c'est une méthode, une démarche, une façon de penser particulière permettant de construire des théories pour expliquer le monde;
- Le sociologue français Edgar Morin a tenté d'en établir les principes et concepts à travers une œuvre monumentale: La méthode écrite entre 1977 et 2004;
- La systémique critique la démarche traditionnelle des sciences;
- Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but (Joel de Rosnay);
- La systémique s'appuie sur des concepts et sur des outils de modélisation.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

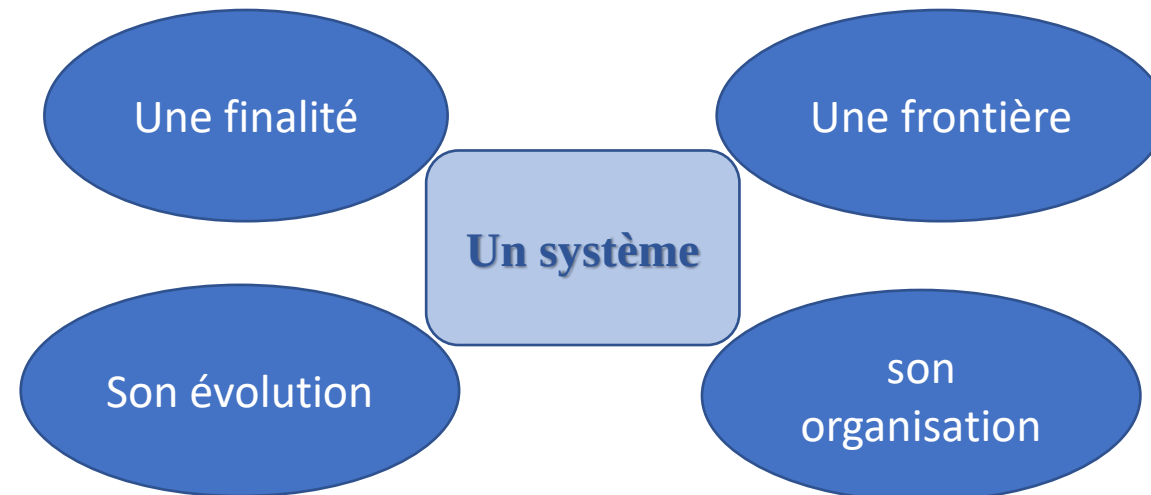
Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes, systémique, théorie de la complexité





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

I. Les concepts de base

- 1) Système, globalité et émergence:
- 2) Interaction, rétroaction et causalité circulaire:
- 3) Interrelations et organisation:
- 4) Fermeture et ouverture:
- 5) Complexité, variété et auto-organisation:





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

I. Les concepts de base

1) Système, globalité et émergence:

EXEMPLE:

Une chaise est constituée de divers éléments reliés entre eux (assise, dossier, pieds).

Elle est stable, mais l'absence d'interactions entre les éléments la rend non évolutive et non active.

C'est un objet inactive qui ne sera pas défini comme système.

Une automobile, lorsqu'elle est en activité, sera en revanche le siège de nombreuses interactions entre ses différentes composantes. S'y ajoutent des interactions avec l'utilisateur, qui pilote ce « système machine » capable aussi en partie de se réguler lui-même (réglage du débit de carburant, du débit d'air, freins antiblocage, etc.).





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

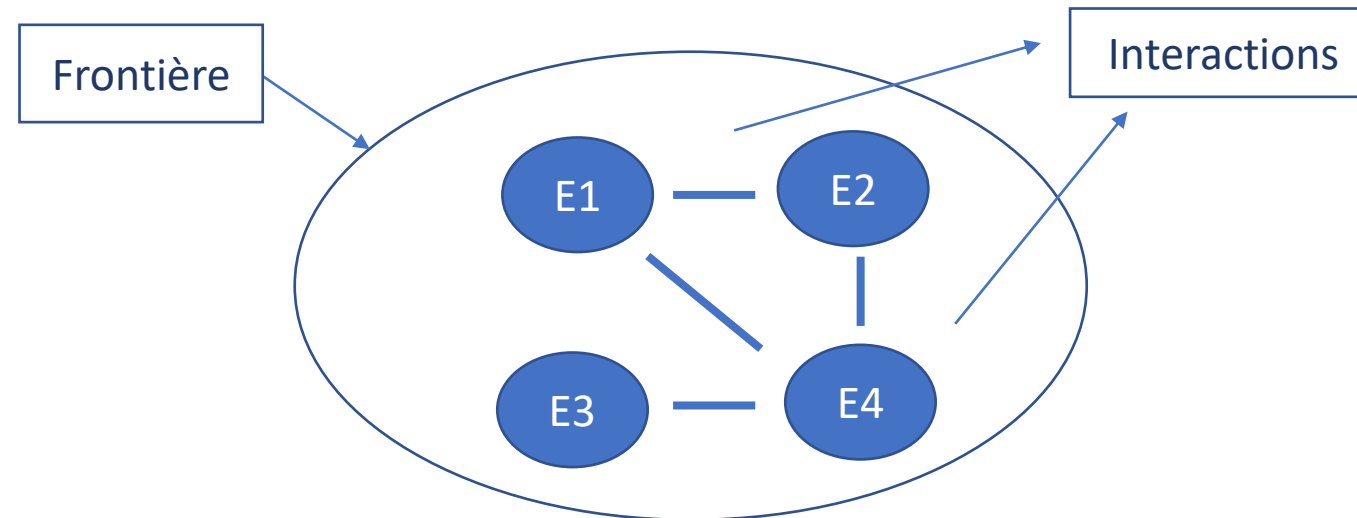
Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

Figure: Représentation simple d'un système à 4 éléments





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

- Si un système est par nature composé d'éléments, on ne peut le définir à partir de ceux-ci;
- L'ensemble ou l'unité globale qu'il forme- le tout- est non réductible à ses parties: un système possède des caractéristiques, des qualités qui sont inconnues et inobservables au niveau de ses éléments.
- Un système possède des caractéristiques, des qualités nouvelles sont appelées émergences; « le tout est plus que la somme des parties ».

EXEMPLE:

La vie émerge d'une cellule formée d'un ensemble d'atomes et de molécules, l'intelligence émerge d'un ensemble de cellules, les arts émergent d'une société humaine.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

2. Interaction, rétroaction et causalité circulaire:

- ☐ Les qualités émergentes d'un système proviennent **des interactions** entre ses éléments;
- ☐ On parle de boucle de **rétroaction** (feedback) pour désigner ces interactions continues qui peuvent être positives ou négatives;
- ☐ Les boucles de rétroaction sont à l'origine **de la causalité circulaire ou mutuelle** qui fait qu'il est impossible de comprendre un système en recourant au schéma classique de causalité linéaire: $A \longrightarrow B \longrightarrow C \longrightarrow D$

Exemple: Les êtres humains sont des produits producteurs de la société: la société est produite par les interactions des individus, qui sont en même temps des produits de la société (via le langage, la culture, l'éducation, les règles diverses) qu'ils modifient sans cesse au fil du temps, de même que la société les modifie sans cesse en retour.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

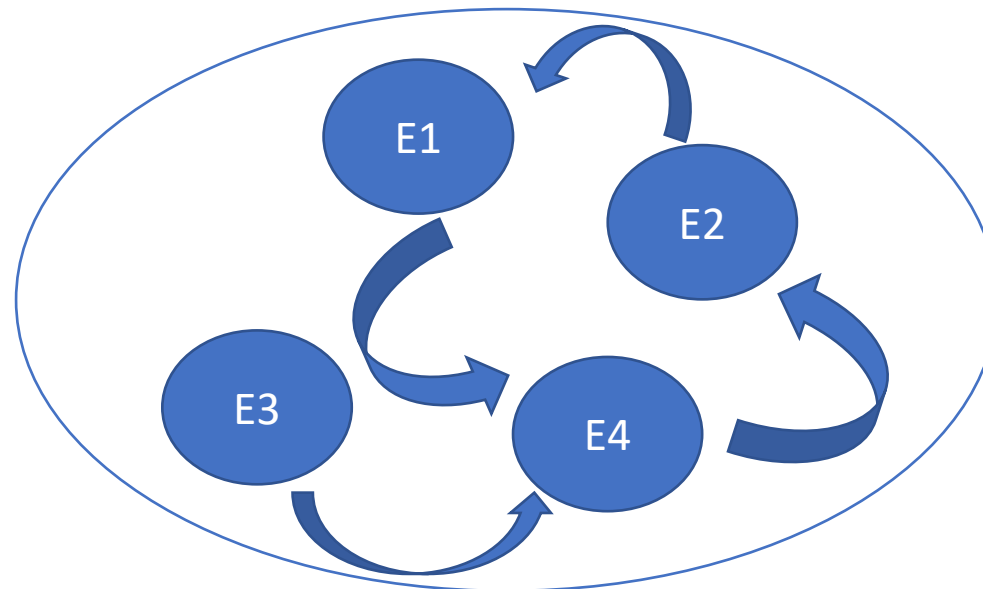
Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

Causalité circulaire



E1, E2, E4, s'influencent mutuellement,
il n'y a pas de cause initiale





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

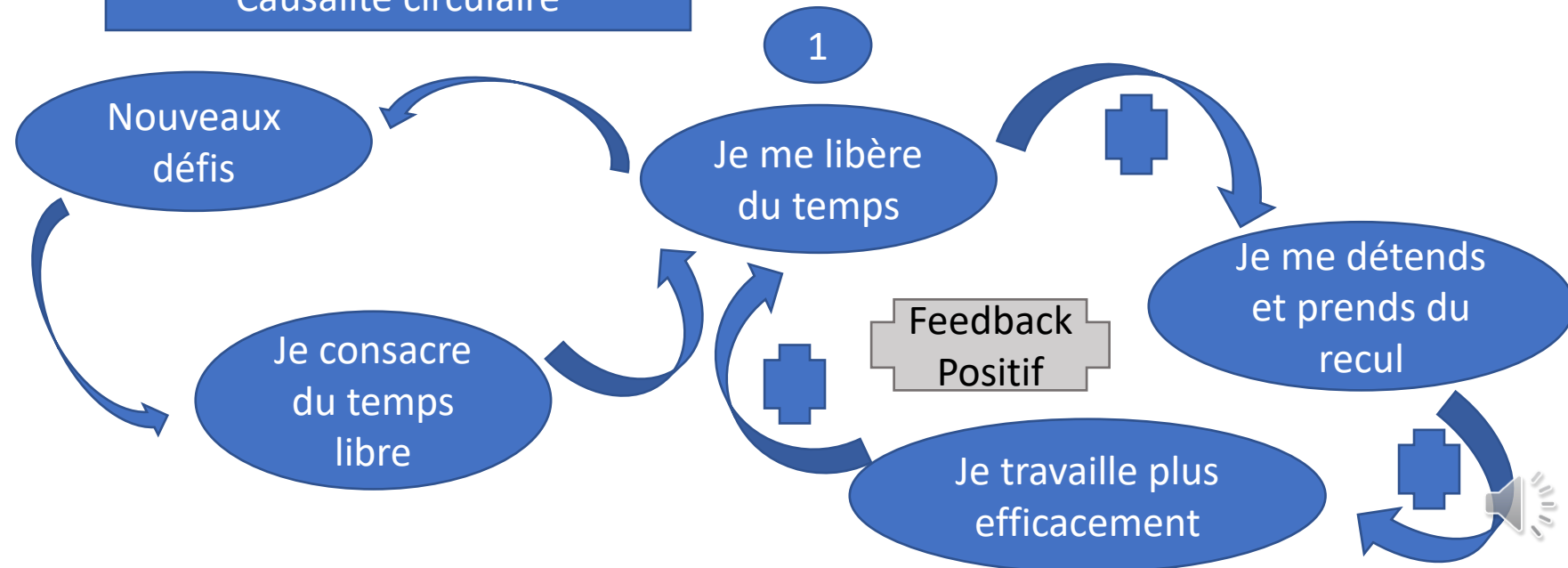
Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

Causalité circulaire

La base de la systémique qui est de regarder les choses en même temps





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

3) Interrelations et organisation:

Lorsque les interactions deviennent permanentes ou durables, elles sont qualifiées d'interrelations, et l'ensemble des interrelations est appelé organisation. « L'organisation est la relation des relations »

L'organisation possède deux caractères indissociables:



Agencement des relations
entre les composantes ou
individus d'un système
Organisation = Structure



Pilote les éléments à travers
des processus de production
et de transformation
Organisation = Organisante





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

3) Interrelations et organisation:

Exemple:

L'organisation d'une entreprise peut-être vue à travers un organigramme qui relie les individus, services et départements (l'organisation-structure) et un ensemble de tâches ou de fonctions qui échangent, assemblent, transforment de la matière, de l'énergie, des services selon de processus de production définis à l'avance (l'organisation- programme)





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

3) Interrelations et organisation: Système et organisation sont souvent confondus et pourquoi l'organisation est le concept et l'objet central de la théorie des systèmes.

Figure: Exemple d'organisation - Structure

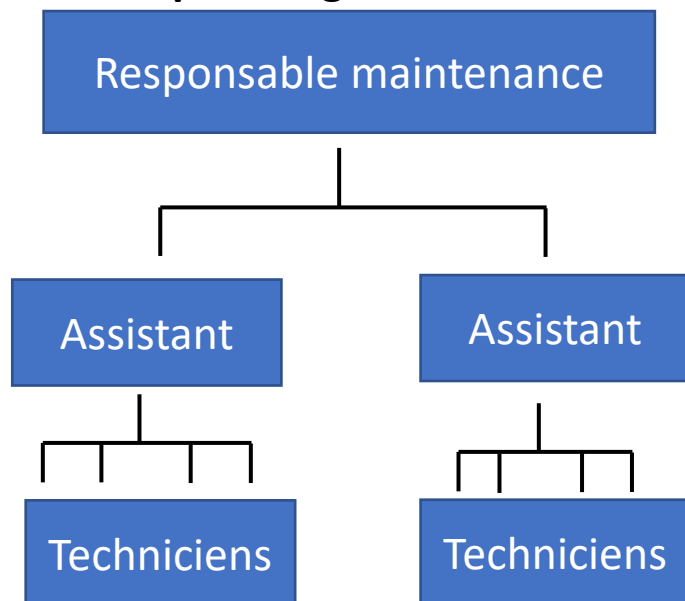
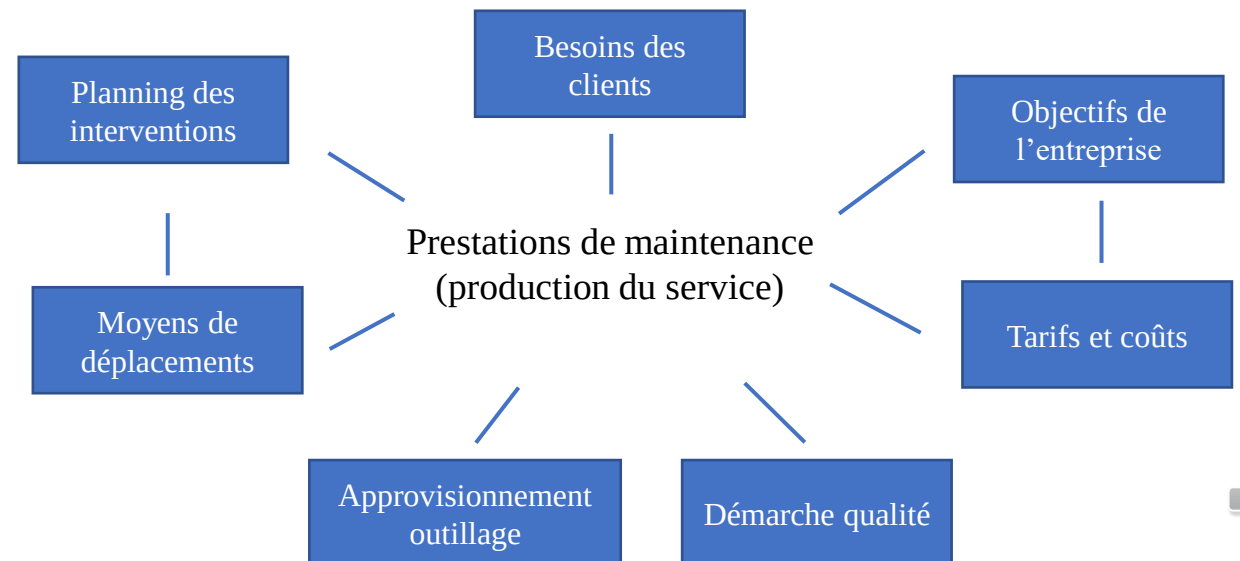


Figure: Exemple d'organisation-programme





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

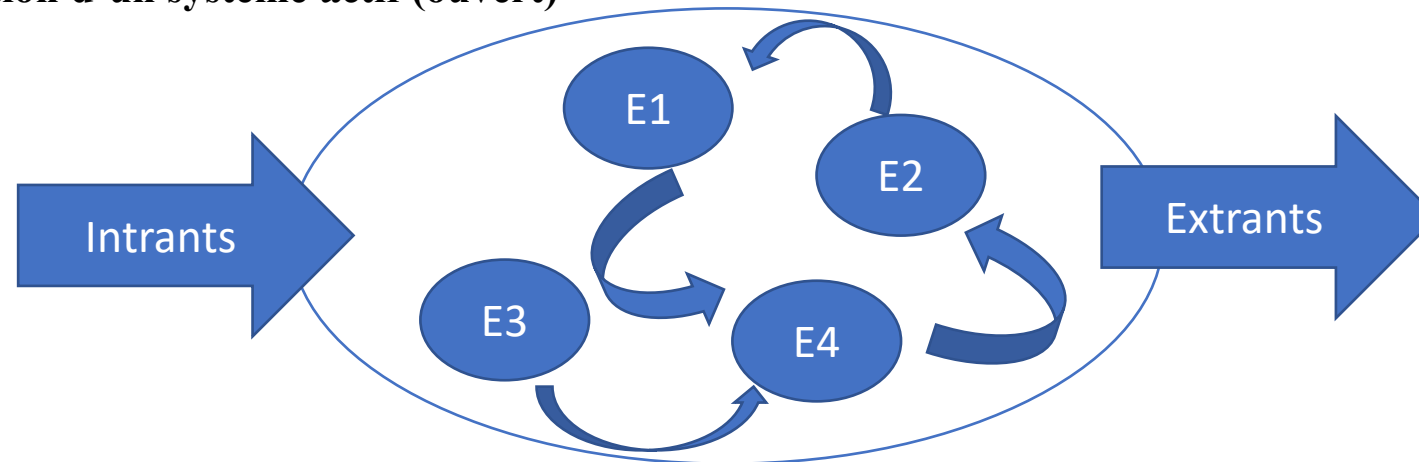
Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

4) Fermeture et ouverture:

- Une organisation joue le rôle de fermeture du système: elle relie et maintient –stabilité du système et son existence;
- L'ouverture organisationnelle sur l'environnement est caractéristique du système actif.

Figure: Représentation d'un système actif (ouvert)





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

5) Complexité, variété et auto-organisation:

- **La complexité** d'un phénomène ou d'un objet se manifeste par l'impossibilité pour un observateur de le saisir intégralement dans toutes ses propriétés et de prévoir tous comportements, ce qui le rend imprévisible.
- **La complexité** croît avec le nombre d'éléments et le nombre d'interrelations, ainsi avec le nombre de relations entre le système et son environnements, cela détermine le nombre de configurations, d'états, de comportements possibles que peut prendre un système cad **sa variété**.

Attention

Ne pas confondre complexité et complication. Un objet complexe aura toujours une part d'incomplétude, alors qu'un objet compliqué pourra toujours être démêlé et compris intégralement.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

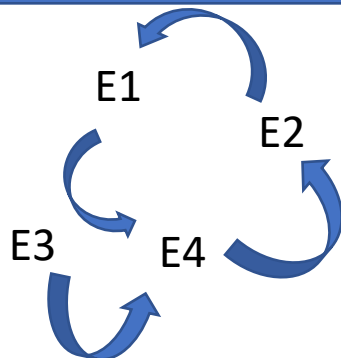
La théorie des systèmes

5) Complexité, variété et auto-organisation:

Exemple:

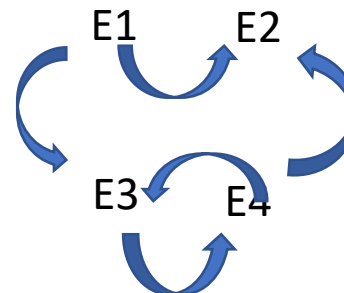
Soit un système à quatre éléments, qui peut prendre les trois configurations schématisées ci-dessus. La variété du système sera de trois. Ces états, avec le nombre croissant de leurs interrelations, vont, de gauche à droite, vers davantage de **complexité**.

Configuration 1



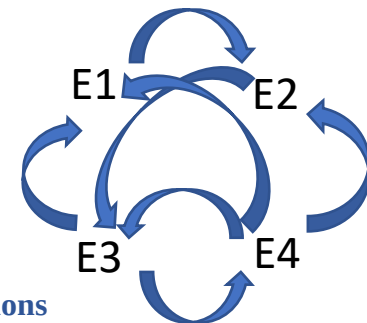
4 interrelations

Configuration 2



5 interrelations

Configuration 3



7 interrelations





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

5) Complexité, variété et auto-organisation:

- ☐ **La variété** s'assimile à la richesse organisationnelle, à un réservoir de réponses possibles. Plus elle est grande, plus le système, en cas de perturbations internes ou externes qui le menacent, aura la possibilité d'y puiser une nouvelle configurations adaptée aux perturbations.
- ☐ Pour cela, un système doit être capable de transformer son organisation: c'est la propriété **d'auto-organisation**.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

II. Modélisation d'un système complexe:

A. Les trois sous-systèmes fondamentaux:

B. Modélisation par triangulation:





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

II. Modélisation d'un système complexe:

Les groupes, les sociétés, les économies; les entreprises...se définissent comme des systèmes complexes;

A. Les trois sous-systèmes fondamentaux:

J.L.Moigne propose de compléter la définition d'un système comme étant: un objet actif (il opère), stable (il a une structure), évoluant (il se transforme) dans un environnement (il échange) par rapport à quelque finalité (il a un objet).

Il distingue trois sous-systèmes fondamentaux: **le sous système opérant, le sous système d'information et le sous système de décision**





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

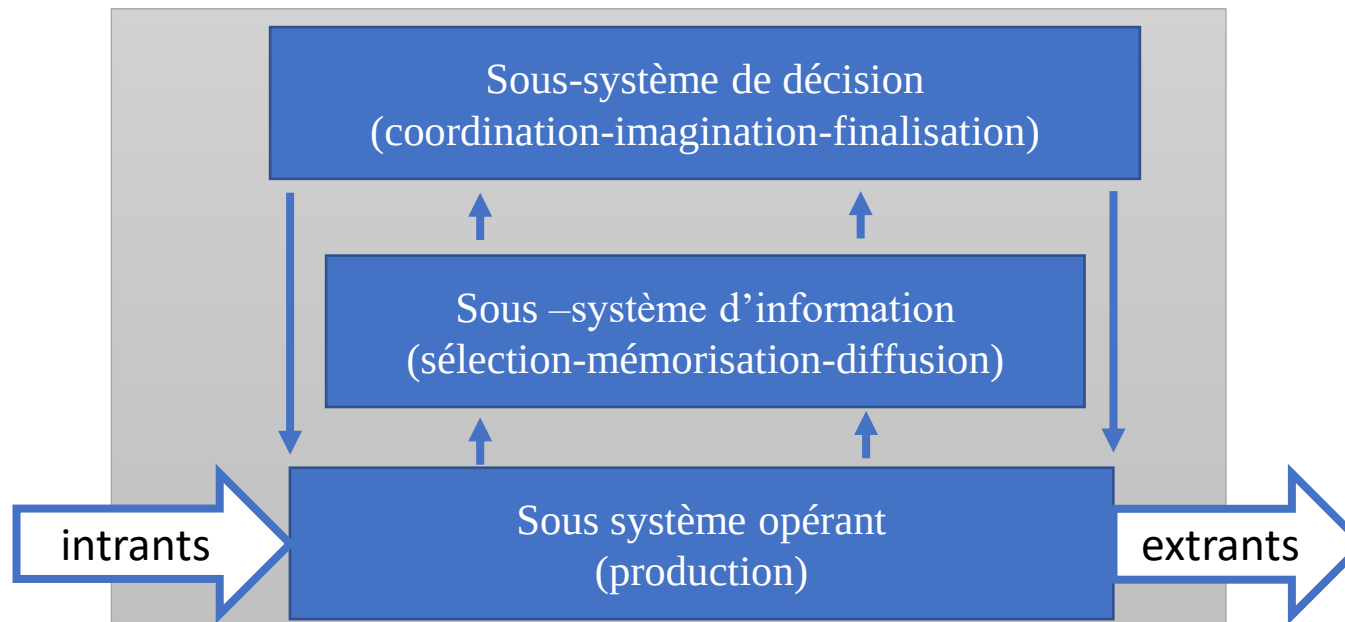
Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

A. Les trois sous-systèmes fondamentaux:





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

A. Les trois sous-systèmes fondamentaux:

- Le sous-système de décision est celui du pilotage de l'organisation; il est indissociable des finalités du système: il décide en fonction des projets poursuivis;
- au sein du sous-système d'information, un sous-système de mémorisation est aussi nécessaire, sinon la décision risque d'être aléatoire ou répétitive à l'identique, sans référence aux projets;
- le sous-système de décision nécessite un sous-système d'imagination pour que le système produise de nouvelles décisions et invente de nouveaux comportements: apparaît la faculté d'auto-organisation. Couplé à la mémorisation, l'imagination permet l'apprentissage. Emerge alors l'intelligence;
- le système peut se finaliser lui-même (autofinalisation), définir lui-même ses projets, sa stratégie. Emergent alors l'autonomie, la conscience de soi, l'intentionnalité. On a ici le cœur des caractéristiques des systèmes humains: l'homme en tant qu'individu-système et les systèmes sociaux qu'il crée.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

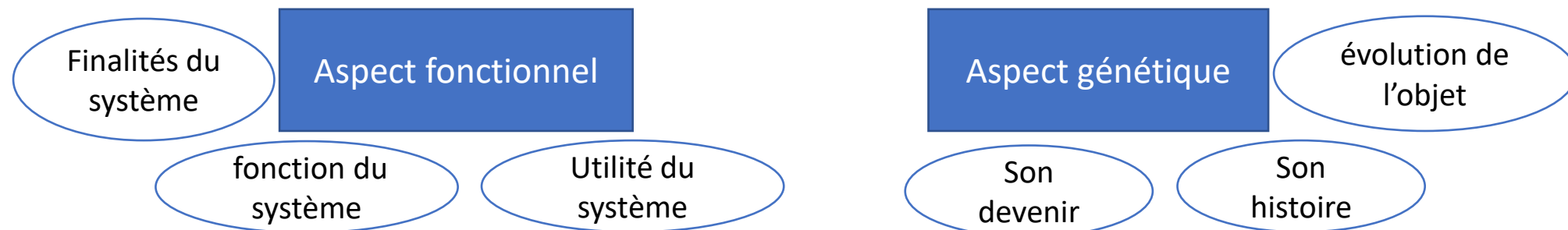
La théorie des systèmes

B. Modélisation par triangulation:

Cette représentation en sous-systèmes met l'accent sur **l'aspect ontologique** du système; c'est-à-dire ses composantes et leurs agencements et relations.

Pour compléter, Moigne propose d'observer également **les aspects fonctionnel et génétiques**:

C'est donc au final par **triangulation systémique** que doit s'étudier le système-organisation.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

III. Le désordre organisateur:

- **La théorie du chaos** —————> Ordre et désordre au cœur des systèmes;

Exemples:

le principe d'ordre par le bruit (Heinz von Foerster)

Auto organisation par le bruit (Henri Atlan)

L'autopoièse (Humberto et Varela)

La sensibilité aux conditions initiales ou l'effet papillon (Konrad Lorenz)

La théorie des catastrophes (René Thom)

Les attracteurs étranges (David Ruelle)

Les fractales (Benoît Mandelbrot)

Les structures dissipatives (Ilya Prigogine)





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

III. Le désordre organisateur:

- **L'auto-organisation** désigne la faculté de lutter contre le désordre et de le transformer en ordre pour atteindre un comportement stabilisé.
- C'est la capacité de réorganiser les interrelations, de faire émerger une nouvelle organisation au sein du système;
- La théorisation du processus d'auto-organisation n'est pas achevée, mais les conditions sont établies: ouverture du système, redondance des fonctions, traitement de l'information (codage, mémorisation et apprentissage), variété requise.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

III. Le désordre organisateur:

La dialectique de l'ordre et du désordre invite à **étudier une organisation dans ses régularités**, stabilités, équilibres, mais aussi dans ses instabilités, incertitudes, déviances, perturbations, innovations...d'autant que celle-ci, même très faibles, peuvent engendrer des effets pervers ou boule de neige (l'effet papillon) et aboutir à faire dévier le système sur de nouvelles voies et lois de fonctionnement.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

IV. Les influences de l'école systémique sur la théorie des organisations:

- La systémique est une problématique qui permet d'identifier ce que la démarche scientifique classique n'avait pas pu voir jusque là: **des objets complexes, c'est-à-dire dynamiques** (évolutifs, déséquilibrés) **et non linéaires** (imprévisibles), **capables d'auto-organisation**;
- Les diverses organisations humaines correspondent bien à ces traits, et c'est pourquoi plusieurs écoles en théorie des organisations ont été influencées par la systémique.
- L'influence n'est pas unilatérale, certains courants ou écoles ont été précurseurs et ont permis aussi de nourrir la théorie des systèmes.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

IV. Les influences de l'école systémique sur la théorie des organisations:

A. L'entreprise système vue par l'école sociotechnique:

- La sociotechnique est une application **de la théorie systémique** aux entreprises;
- Dès 1960, Emery et Trist, deux psychosociologues de cette école proposent de considérer l'entreprise comme un système ouvert et capable d'autorégulation pour répondre aux variations de l'environnement;
- Ils décomposent l'entreprise en deux sous-systèmes: le système technique (technologies et outils de production) et le système social (les individus et leurs relations);

Exemple: la continuité d'une entreprise suppose un commerce régulier de produits/services avec les autres entreprises, institutions, personnes de son environnement social externe.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

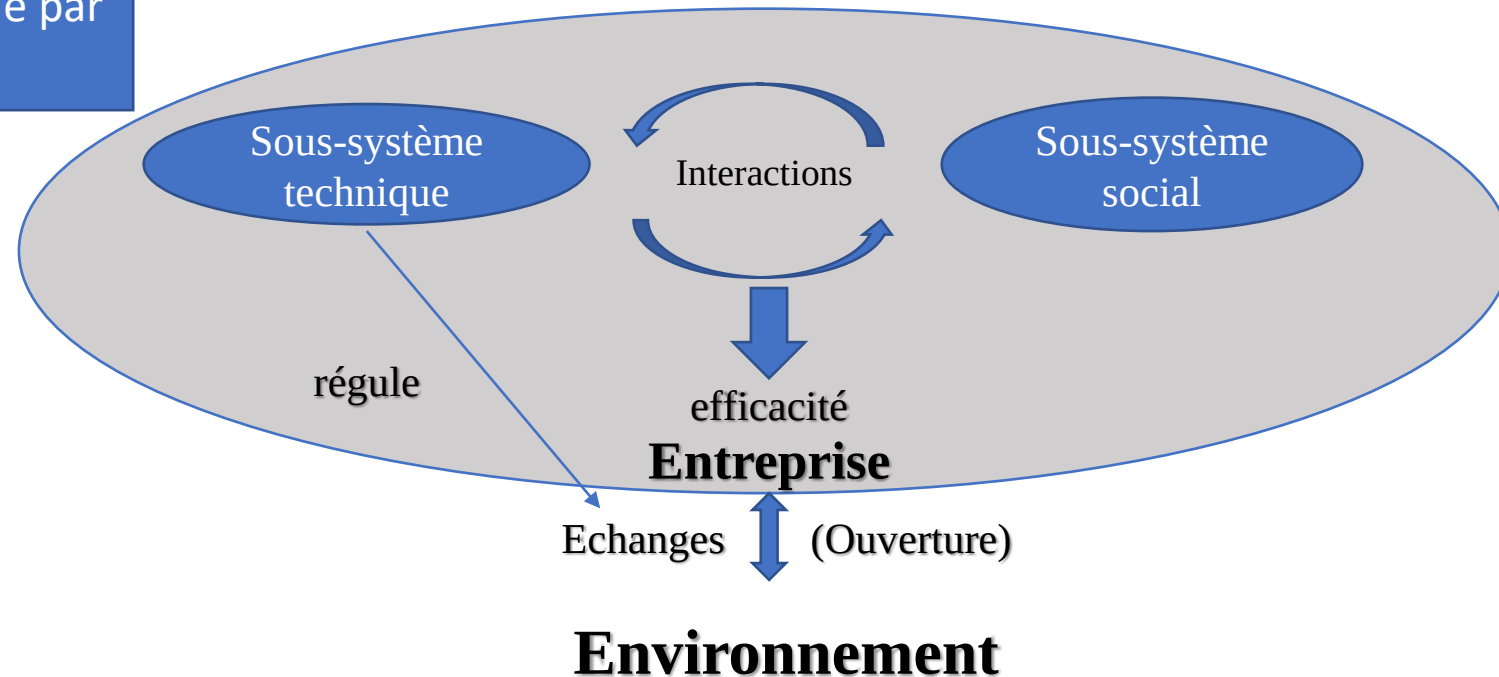
Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

Figure: l'entreprise système vue par
l'école sociotechnique





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La théorie des systèmes

IV. Les influences de l'école systémique sur la théorie des organisations:

B. Autres influences de la théorie des système:

- L'école de la contingence: avec la reconnaissance de la complexité interne et externe dans la détermination des structures organisationnelles;
- L'école décisionnelle: les études sur comment les individus et groupes dans une organisation traitent l'information reçue de l'environnement et produisent collectivement du sens pour agir ensemble,
- L'école sociologique: la causalité circulaire et la façon dont les interactions entre les individus contrées sur des relations de pouvoir forment le système;
- Les travaux sur l'organisation intelligente et l'entreprise libérée qui voient l'organisation comme un cerveau





Merci pour votre attention



Questions ?

