

**École nationale supérieure de technologie
Département de la formation préparatoire**

Polycopie du module :
Ingénierie humaine 1
(1^{ère} année : Classe préparatoire)

**Elaboré par : Dr. MESLOUB Mohammed
Maitre de Conférences A**

Année universitaire : 2019/2020

Unité d'Enseignement	Intitulé de la Matière	Code	Semestre
UET11	Ingénierie humaine 1	IGH1	1

	Cours	TD	TP	Total	Crédits	Coeff
V H S	22h30	/	22h30	1	1	

Pré-requis :

Objectifs:

- Sensibiliser, familiariser et construire l'élève ingénieur – acteur humaniste, en relation avec les enjeux de l'environnement de travail

Contenu de l'enseignement :

Introduction Délimitation du champ d'étude de l' « Ingénierie humaine ».

Chap. 1 : Entreprise et Organisation (10h30)

- Définition : Entreprise /Organisation.
- Structure Rationnelle (Taylorisme...);
- Structure Irrationnelle (Facteur Humain).
- Rationalité limitée (Analyse stratégique).
- Approche humaniste.

Chap. 2 : Culture et Communication (06h00)

- Définition : Culture /Communication
- Culture et identité nationale
- Communication et culture internationale
- Différence et altérité.

Chap. 3 : Développement durable(DD) et action collective (06h00)

- Définitions du (DD)
- Les trois axes fondamentaux: (Développement économique, Equité sociale, Préservation de l'environnement)
- Bonnes pratiques de développement durable (internationales et nationales)

N.B.

Travaux dirigés et cours intégrés

Références bibliographiques :

- Jean-Michel Plane (2013), Théorie des organisations, Edition Dunod - 4ème édition
- Geert Hofstede ET Michael Minkov (2010), Cultures et organisations, Edition Pearson
- Hisayasu Nakagawa, (2015), Introduction à la culture japonaise, Edition PUF
- Arnaud Berger Nicolas PERIN, (2014), Le développement durable, Edition Nathan

Modalités d'évaluation :

Interrogation, Devoir surveillé, Examen final

Introduction : Le champ d'étude de l' « Ingénierie humaine ».

L'ingénierie humaine est définie comme l'étude scientifique de la relation d'ingénierie entre l'homme et son environnement de travail. L'environnement de travail représente les conditions de l'individu et de la machinerie, du matériel et des matériaux utilisés sur le lieu de travail. La relation d'ingénierie signifie la compatibilité et la cohérence entre les mesures du corps humain et ses capacités musculaires et sensorielles et son utilisation de machines, d'équipements et de matériaux dans le but d'adapter tout l'environnement humain à ses échelles et capacités corporelles en tant qu'unité de production intégrée. Certains savent que c'est la science de l'appariement des entreprises pour les individus.

Certains font référence à l'ingénierie humaine, parfois appelée ingénierie des facteurs humains, pour améliorer la productivité et les indicateurs de performance grâce à la conception de sites de travail, de numéros manuels et d'outils, ainsi que de machines et d'équipements qui tiennent compte des capacités physiques humaines.

L'ingénierie humaine obtient les informations nécessaires de diverses sources ou systèmes couvrant des questions de psychologie, le mécanisme pour le travail des fonctions humaines et, enfin, la science mécanique de la vie. Les connaissances dans ces domaines sont utilisées dans la conception des sites de travail et le développement de l'efficacité de ses méthodes de fonctionnement.

L'ingénierie humaine comprend la connaissance des objets, la capacité physique et les déterminants (contraintes) ainsi que d'autres spécifications humaines liées à la conception du travail.

Le but des programmes d'ingénierie humaine est de maintenir et d'améliorer la santé et la sécurité et d'atteindre l'efficacité dans la conception des machines, des équipements, des cours et des bureaux, afin de sécuriser les machines :

- améliorer la performance de l'individu de travail en augmentant la vitesse de performance, de précision et de sécurité.
- réduire la quantité de consommation d'énergie humaine et le stress humain.
- Réduisez le coût de la formation.
- réduire les accidents causés par une erreur humaine.
- améliorer les indicateurs de confort et accroître la satisfaction des travailleurs dans la gestion des affaires.

Grâce à l'ingénierie humaine, la santé et la sécurité peuvent être améliorées, telles que :

- Réduisez les accidents de base.
- Réduisez les dommages professionnels.
- Amélioration des performances et de la productivité.

La contribution de l'ingénierie humaine à la réduction des accidents du travail passe par la conception de sites d'alimentation électrique, le développement et le contrôle des signaux nécessaires et la remise d'informations détaillées sur la façon d'opérer. La contribution de l'ingénierie humaine à la réduction des maladies professionnelles telles que la douleur dans le poignet, le poignet, les épaules, la colonne vertébrale exige l'engagement à la conception de machines et d'équipements proportionnelles à la réduction de ces maladies, le non-respect des principes de l'ingénierie humaine représente un grand risque non seulement pour les individus, mais Pour les organisations cela peut être évité par la conception des travaux et des réglementations en vigueur.

Problèmes d'ingénierie humaine:

Les problèmes les plus importants qui se posent, en particulier dans le domaine du travail avec les ordinateurs, sont:

-La luminosité du revêtement de sol: il doit être approprié et plat et il n'y a pas de hauteurs et de diminutions et la nécessité de la disponibilité des sources d'énergie dans des endroits appropriés et une ventilation appropriée et la sécurisation des dispositifs utilisés.

-Projecteurs: en particulier l'écran car il nécessite une protection protectrice ou l'utilisation d'écrans en cristal, l'utilisation d'écrans à haute luminosité conduit aux dangers des yeux ou la non-utilisation de préservatifs provoque de nombreux problèmes. Le besoin d'être grand et clair et d'adopter la distance standard entre le visage de l'utilisateur et l'écran.

-Mettre la souris dans un endroit approprié: sa situation lointaine provoque de nombreux problèmes ainsi que le manque de convenance des chaises pour les organes du corps humain.

-Les pièces dures et les logiciels ne conviennent pas et n'écrivent pas de prévisions et d'instructions dans les activités.

-La manutention manuelle, la charge lourde et le grand volume peuvent causer des dommages significatifs ou certaines maladies professionnelles.

-Répétition de la levée de manière inappropriée.

-Difficulté de chargement et de déchargement car il n'y a pas d'arrestations dans les appareils usagés.

Il y a aussi des problèmes importants liés aux éléments suivants:

- Le stress lié au travail, les ordres d'affaires peuvent être trop élevés ou un soutien trop faible peut paralyser la gestion et les membres, les demandes contradictoires, la productivité élevée et la qualité.
- Le faible contrôle des risques liés au stress entraîne des risques pour les maladies professionnelles et réduit les performances et la productivité.
- Gestion de jour ouvrable, comme le temps insuffisant pour couvrir les repas, la mauvaise planification des repas, la manipulation des repas ou des chevauchements, et l'emploi des travailleurs supplémentaires.

Afin d'identifier ces problèmes, il est nécessaire de parler au personnel, de chercher leur direction et une bonne connaissance du travail et de déterminer si l'individu est à l'aise avec son travail. La réalité pratique de l'individu est-elle inconfortable et le stress, la pression, la douleur, les maux de tête ou la fatigue? L'individu est-il satisfait du travail?

Aussi la nécessité de choisir les conditions environnantes et de tester les circonstances entourant la répétition des erreurs et des rapports d'accidents et des causes possibles et l'enregistrement et la recherche de conditions pathologiques et le niveau de roulement de travail.

Chapitre 01 : Entreprise et Organisation

Définition : Entreprise/Organisation :

1-Définition de l'entreprise :

- **L'entreprise est** une organisation spécifique caractérisée par la réunion de facteurs de production complémentaires afin de produire des biens et/ou des services sur des marchés en vue de réaliser des profits et maximiser la rentabilité des capitaux investis.
- **L'entreprise est** un acteur essentiel de société moderne du point de vue économique (la production) mais aussi social (elles produisent des normes et des valeurs, organisent la vie des individus...) et politique (elles influencent les décisions publiques).
- **Les entreprises sont** des organisations rationnelles.

La rationalité peut se définir comme : la recherche du meilleur moyen pour arriver à ses fins.

L'entreprise est rationnelle car elle met en œuvre des procédures pour maximiser ses bénéfices (en limitant ses coûts de production). Cette recherche d'efficacité va se retrouver dans son organisation de la production (travail à la chaîne...), administrative (hiérarchie, circulation de l'information...) ou encore financière (intérêts d'emprunt, placements financiers...).

- **L'entreprise est** un regroupement de personnes, qui réunissent des moyens en vue, de réalisation un projet économique.

Donc ;

- **L'entreprise est** une organisation dont l'activité est de produire des biens ou des services et de les vendre en vue de faire un profit
- **L'entreprise est** une organisation qui cherche à être efficace et où s'est donc développée une certaine **rationalité**.

-Les entreprises peuvent avoir des activités de nature différentes : agricole, artisanale, industrielle, commerciale ou de service.

-Les entreprises sont regroupées en secteurs d'activité, exemple : Energie, logistique-transport, commerce, construction, éducation, santé...etc

-L'entreprise utilise quatre (04) ressources principales :

- Ressource humaines
- Ressources matériels (réels)
- Ressources immatériels (irréels)
- Ressources financières

-Les fonctions de l'entreprise sont :

Elles sont toutes les 6 nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Il s'agit des fonctions de :

- Production ;
- R & D ;
- Marketing, ventes ;
- Administration, finances ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Planification stratégique.

1. Production

L'entreprise met à la disposition des consommateurs des produits (biens ou services). En les supposant mis au point, il est indispensable de les produire ; on dira aussi de les fabriquer (usiner).

L'entreprise disposera donc d'une unité (au minimum) qui réunit tous les moyens humains et techniques nécessaires à la fabrication du bien ou nécessaires à l'accomplissement du service proposé et vendu.

La sous-traitance est évidemment un moyen contribuant à l'élaboration, et à la fabrication du produit.

La fonction production, au sens large, implique de prendre en charge l'emballage, le stockage, les instructions d'utilisation, le service après-vente, la livraison...ect

2. R & D

Un produit n'existe que s'il a été défini. L'unité de Recherche et Développement explore en permanence les évolutions possibles du produit. Elle sera informée de

l'émergence de technologies nouvelles, de nouveaux concepts, de nouveaux matériaux, de nouvelles manières de procéder.

La " veille " tout azimut est une activité essentielle de la fonction R & D qui doit ensuite et en permanence incorporer de l'innovation dans les produits d'aujourd'hui et préparer les produits de demain.

La fonction R & D a en charge l'élaboration de prototypes et leur mise au point. Elle se situe en amont de la fonction de production avec laquelle elle collabore étroitement.

La fonction R & D doit aussi établir un lien fort avec la fonction de planification stratégique – l'avenir de l'entreprise – et avec la fonction marketing qui identifie et mesure les attentes du marché.

3. Marketing, vente

Le produit, une fois conçu doit être ou pouvoir être fabriqué (bien) ou pouvoir être assumé tel que prévu (service) avant d'être proposé aux consommateurs. Ce sont les équipes ou les services de vente – internes ou externes à l'entreprise – qui auront pour mission de trouver les clients, c'est-à-dire ceux qui, accepteront d'acheter le bien ou le service et de le payer. Pour soutenir l'action des équipes de vente, l'entreprise développera une action marketing, c'est-à-dire un ensemble de mesures telles que des études de marché, des tests de produits, des analyses de satisfaction, de la promotion et de la publicité.

Autre la fonction d'appui à la vente, une des fonctions essentielles d'un département marketing est de définir le plus précisément possible qui est susceptible de devenir un client, que faudra-t-il pour qu'il le soit (prix, qualité, délai de livraison...) et pour qu'il le reste (connaissance de l'évolution de ses attentes, de ses besoins futurs).

De nombreuses études montrent que l'acquisition d'un client nouveau est généralement bien plus coûteuse que le maintien dans le temps d'une relation commerciale avec des clients existants. D'où l'importance et la valeur d'un fonds de commerce, c'est-à-dire d'un ensemble de clients récurrents, d'accès facile, avec qui un dialogue peut être développé.

Une des missions essentielles d'un service marketing sera de pouvoir définir les nouvelles attentes du marché de manière à permettre au dirigeant d'orienter l'action du service R & D et d'intégrer ces attentes dans sa réflexion stratégique.

4. Administration, finances

Une multitude d'actes administratifs sont nécessaires pour assurer un fonctionnement harmonieux notamment des services de production et de vente. Certains de ces actes sont imposés par l'environnement (déclaration TVA, publication des comptes annuels), d'autres sont tout simplement indispensables au fonctionnement de l'entreprise (faire les factures, mettre en place un système de sécurité, ouvrir et classer le courrier entrant,...).

Tous les aspects financiers doivent aussi être gérés avec rigueur car il est essentiel qu'à tout instant, il y ait un équilibre entre les besoins financiers et les ressources financières au risque de ne pouvoir assurer la pérennité de l'entreprise.

De nombreux organigrammes sont possibles pour rattacher les différents "services de soutien", que sont les services administratifs, à des dirigeants de l'entreprise. Cela pourra dépendre de sa taille, de son passé,... L'essentiel sera de veiller à leur efficacité, de réévaluer régulièrement la pertinence des procédures utilisées, de comparer le coût – si ces services sont réalisés en interne – avec le coût d'une sous-traitance... à qualité égale.

Le dirigeant doit régulièrement remettre en cause les procédures utilisées en matière administrative, comme d'ailleurs en matière de production, en utilisant une démarche telle l'analyse de la valeur.

5. Gestion des ressources humaines

Les ressources humaines sont le bien le plus précieux de l'entreprise. Elles sont source de créativité pour réaliser de nouveaux produits, les mettre au point, les vendre.

A tous les endroits clés de l'entreprise, des femmes, des hommes conçoivent, gèrent, administrent...

Le dirigeant doit être conscient de "l'investissement" qu'il réalise en embauchant une personne. Une attention particulière sera donc accordée par le dirigeant à gérer de la manière la plus efficiente le " capital humain " de son entreprise pour mettre

au service du projet d'entreprise et du marché qu'elle s'efforce de créer ou de conquérir du personnel formé, compétent, motivé, créatif.

Le dirigeant sera donc attentif à être lui-même bien (in)formé sur les moyens de recrutement, formation, motivation, développement de la créativité qu'il a intérêt à mettre ou faire mettre en œuvre pour disposer d'une équipe qui le soutiendra dans sa recherche de l'atteinte des objectifs qu'il aura fixés.

6. Planification stratégique

Ce qui se passe aujourd'hui dans l'entreprise est le résultat des actions engagées hier. Ce qui se passera dans l'avenir sera la conséquence des actions que vous lancerez aujourd'hui ou que vous vous préparez à lancer demain.

De même que, en tant que créateur, vous avez d'abord fait un plan d'affaire avant de lancer une activité nouvelle, de même, une fois chef d'entreprise, vous réajusterez votre plan stratégique pour tenir compte des réalités (le marché ne répond pas comme vous l'imaginiez...) ou pour saisir des occasions qui ne se reproduiront plus ou parce que vous venez de discerner une nouvelle opportunité commerciale dans votre environnement...

Les signaux internes à l'entreprise (des clients mécontents, problèmes de trésorerie, recherche et/ou mise au point prenant plus de temps que prévu, démission ou incompétence d'un employé...) comme les signaux externes (apparition d'un nouveau concurrent, nouvelles attentes de la clientèle, opportunité immobilière...) doivent vous amener à réfléchir... et à décider, en veillant à la cohérence des politiques arrêtées.

Ayez une vision claire de la route à suivre et faites-la comprendre par tous ceux qui, à vos côtés, par une multitude de décisions quotidiennes, ont pour mission de la mettre en œuvre. Ne changez pas tout le temps de cap, tenez-le un temps suffisant pour être en mesure de décider qu'il est bon ou pas. Ce temps est essentiellement fonction de la nature de vos activités.

La fonction "planification stratégique", qui devrait résulter périodiquement d'une analyse S.W.O.T. (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats), ou A.F.O.M. (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est souvent une fonction oubliée ou négligée au sein des P.M.E. C'est seulement si elle est "consciemment exercée" que le dirigeant pourra s'assurer de la cohérence des objectifs de toute nature fixés à chacun dans l'entreprise.

2- Définition de l'organisation :

La notion d'organisation a émergé au courant du 19e siècle et du 20e siècle dans une situation économique, sociale et politique particulières, sur le plan économique le développement des grandes industries, sur le plan politique celui de bureaucratie d'état a nécessité de rationaliser les formes d'organisation des entreprises pour faire face aux accroissement d'échelle et a rencontré la volonté scientifique de l'ingénieur et la réflexion sociologique.

Il existe plusieurs définitions de l'organisation ;

- **Une organisation est** un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles. Cette définition large présume bien de la diversité des configurations possibles.
- **Une organisation est** en sciences sociales un groupe social formé d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger1 : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc.
- **L'organisation est** un regroupement qui désigne l'action d'organiser (structurer, délimiter, agencer, répartir ou articuler). En ce sens, il s'agit d'un processus social.
- **Une organisation est** le résultat d'actions réglementées (une entreprise, un service public, une administration, une association, une armée, un événement, etc.).
- **Une organisation est** une association, groupement qui se propose des buts déterminés.
- **Une organisation est** un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles
- **Une organisation est** la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. (mintzberg, structure et dynamique des organisations,)

On peut donc définir l'organisation d'entreprise comme l'action et le résultat des mesures prises par une personne ou une équipe qui délimite, ordonne, réparti, planifie et adapte les ressources disponibles au sein de l'entreprise afin qu'elle puisse fonctionner le plus efficacement possible.

L'organisation correspond à la partie interne de l'entreprise. . . Si l'on devait représenter ce qu'est l'organisation, on pourrait le faire suivant 4 dimensions :

- la structure
- les hommes
- les systèmes
- la culture

1. La structure

Il s'agit du squelette de l'entreprise, de l'organisation formelle : qui fait quoi ? Qui décide quoi ? Les relations hiérarchiques...

2. Les Hommes

On trouve ici les caractéristiques des hommes composant l'entreprise, en termes de :

- compétence
- motivation
- caractéristiques socio-culturelles
- style de management

3. Les systèmes

Le terme système recouvre différents aspects :

- les systèmes de management (décision, animation, motivation...)
- les systèmes d'information

4. La culture

Il s'agit des attitudes, des valeurs, des rites, des croyances... dans lesquelles baigne l'ensemble de l'organisation. Pour illustrer cette dimension, voir l'article de Pierre Forthomme au sujet de l'intégration d'un nouveau collaborateur dans une entreprise.

Comment tout cela fonctionne-t-il ?

Ces dimensions interagissent entre-elles. Une culture basée sur le « culte du chef » aura tendance à générer une structure très formelle avec une centralisation des

décisions, des systèmes privilégiant le contrôle et une information descendante. Le style de management sera autocratique. A l'inverse, une entreprise baignant dans un esprit entrepreneurial privilégiera l'autonomie dans les systèmes de management (en favorisant, par exemple, l'innovation dans les systèmes de motivation des collaborateurs). Le style de management sera plutôt participatif, la structure sera souple : une standardisation des procédures réduite au minimum, un accent mis sur l'informel, les hommes posséderont de larges compétences et une large autonomie dans leurs tâches.

Cette description est très schématique. Une entreprise à vocation entrepreneuriale peut très bien être dirigée par un manager charismatique mais directif, voulant tout contrôler. La question qui se posera ensuite sera celle de la performance d'un tel système. Un point fondamental est la cohérence entre les différentes composantes de l'organisation de l'entreprise.

Reprendons notre exemple du chef d'entreprise directif.

Après avoir suivi une formation en management, celui-ci décide de changer l'organisation de son entreprise pour favoriser l'autonomie et l'innovation. Il va élargir le champ de compétence de ses collaborateurs, aplanir la structure

En revanche, il conserve son système de contrôle de gestion très imposant avec une surveillance détaillée de tous les coûts, l'obligation pour ses collaborateurs de justifier la moindre dépense, etc.

Que va-t-il se passer ? Avec au départ de bonnes intentions, la machine risque de se gripper très rapidement. Au lieu d'être focalisés sur la recherche d'opportunités de création de valeur, les collaborateurs seront vite coincés dans un système de gestion inadapté. Il suffira de quelques remontrances au sujet de budgets légèrement dépassés pour anéantir le peu de motivation restant.

On pourrait également aborder la question de la culture d'entreprise ; le Dirigeant va être confronté à une importante problématique de changement. En effet, pendant des années, la culture maison était basée sur la discipline, la peur du chef...etc

Alors que la nouvelle organisation demande un état d'esprit totalement différent, une culture d'innovation et de prise de risque.

En conclusion, bien que caricaturales, ces illustrations montrent l'importance de chercher la cohérence entre les différents piliers de l'organisation. En terme de

performance, il s'agira par la suite d'analyser si cette organisation cohérente est pertinente par rapport à ses objectifs et à son environnement.

- L'organisation d'entreprise, peut évoquer deux éléments :

- L'action d'organiser les ressources de l'entreprise en vue de la faire fonctionner pour atteindre les objectifs fixés.
- Le résultat de l'action d'organisation menée. Lorsqu'on dit par exemple cette entreprise est bien organisée, on juge la qualité, et donc le résultat, de l'action qui a été faite.

On comprend alors qu'une organisation d'entreprise :

- bien étudiée,
- partagée par tous,
- qui prend en compte l'ensemble des aspects de l'activité de la société
- permet à celle-ci d'avoir une performance optimale.

Enfin, l'organisation d'entreprise et le management sont liés. Il paraît difficile de mettre en place une organisation d'entreprise efficace sans un minimum de management qui soit motivant.

Définition de l'organisation

L'organisation est le processus qui consiste à instaurer une structure organisationnelle, permettant à des individus de travailler ensemble efficacement et en harmonie en vue de réaliser les objectifs planifiés.

La structure organisationnelle définit les relations formelles entre les différentes unités administratives.

On peut comparer la structure organisationnelle à une maison. En effet, pour voir comment une maison est structurée, il suffit de consulter les plans de l'architecte qui reproduisent précisément comment la maison est construite et comment les pièces, les unités et les matériaux sont assemblés.

Les principes de l'organisation : Une organisation bien structurée répond à certains principes de base tels que définis par L.F RWICK:

- **Principe d'objectifs** : Chaque unité administrative a une mission ou une raison d'être à remplir, laquelle doit être définie avec précision.

- **Principe de spécialisation** : Chaque unité doit, autant que possible, se spécialiser dans un domaine particulier. Le travail à accomplir doit être effectué par des personnes compétentes et ayant des aptitudes distinctives.
- **Principe de coordination** : Ce principe joue un rôle important puisque les tâches à effectuer par les différents spécialistes sont souvent étroitement liées. [Dans une équipe de foot, chaque joueur tient une position distincte. Pour que l'équipe réalise son objectif, il faut qu'elle évolue de manière cohérente et harmonieuse.]
- **Principe d'autorité**: L'accomplissement de certaines tâches et la responsabilité conférée à certaines personnes nécessitent un minimum de délégation d'autorité c'est à dire un pouvoir de commander, de diriger ses subordonnés et d'utiliser ses ressources le plus efficacement et le plus économiquement possible.
- **Principe de responsabilité** : La délégation de l'autorité signifie qu'une personne est responsable des tâches qui lui sont assignées. Toutefois, s'il n'atteint pas ses objectifs, il doit en expliquer les raisons.
- **Principe de définitions** : tout poste dans une entreprise doit être identifié par une définition précise de ses fonctions quant à leur nature et à la description des tâches et ce, afin de délimiter le champs d'action de chaque poste, pour qu'il n'y ait pas de duplication de tâches parmi les membres de l'organisation.
- **Principe d'équilibre** : Il doit exister un juste équilibre entre l'autorité déléguée à la personne et sa responsabilité.
- **Principe de subordination** : C'est le nombre de personnes placées directement sous l'autorité d'un supérieur.
- **Principe de continuité** : Les dirigeants doivent s'assurer que la structure organisationnelle s'adapte aux modifications de la mission. Toutefois, la structure doit assurer une relative stabilité dans le temps.

-La structure de l'entreprise :

La structure est la manière dont sont agencées et articulées les différentes composantes d'une organisation. La notion de structure peut se définir comme « l'ensemble des fonctions et des relations, déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités »

Les éléments de Base d'une structure sont :

- Organigramme : C'est une représentation graphique de tous les liens existants entre les différents postes de travail ainsi que la nature des relations qu'ils entretiennent.
- Liaisons hiérarchiques: Ce sont des liaisons classiques de chef à subordonné, des liaisons de commandement et d'autorité: Elles sont généralement verticales.
- Liaisons fonctionnelles: Ce sont des liaisons d'entre aide, de conseil, de recommandations, sans aucune obligation d'exécution du travail. Ce sont des liaisons de spécialistes ayant l'autorité et le pouvoir de décision.
- Liaisons de conseil : C'est la relation entre un cadre hiérarchique et un spécialiste, celui-ci n'ayant ni autorité sur le premier, ni pouvoir de décision.

Organes différents :

- Opérationnels ou d'exploitation (service de fabrication, de vente, de conception...) ;
- Fonctionnels qui assurent des activités de soutien aux services opérationnels (finance, comptabilité, gestion des ressources humaines...) ;
- D'état-major qui conseillent et assistent les responsables dans la préparation de leurs décisions.

-La structure rationnelle

1. Taylorisme ou l'organisation scientifique de travail :

Le taylorisme, du nom de l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor, est une méthode d'organisation scientifique du travail développée à la fin du XIXe s.

Elle vise l'augmentation de la productivité d'une entreprise par l'exploitation optimale des forces. Grâce à une analyse du déroulement du travail (temps, mouvements et outils), les phases successives de la production sont décomposées, redéfinies et réassemblées, pour obtenir un rendement maximum (Rationalisation).

C'est quoi rationaliser ?

D'après le dictionnaire « LAROUSSE » Rationaliser c'est : « Organiser un processus de manière à accroître son efficacité ».

Et la rationalisation est : « Le Perfectionnement d'une organisation technique en vue de son meilleur fonctionnement».

Le théoricien : Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Taylor est d'une famille aisée. De graves ennuis de santé (une grande faiblesse des yeux) l'empêchent de continuer des études plus poussées. Adolescent, il est déjà remarqué par son souci d'efficacité et sa volonté de transformer les règles du baseball en vue de le rendre plus efficient ! Plus tard, il entre comme apprenti dans une usine et passe par tous les échelons professionnels par son ardeur au travail et son légendaire esprit méthodique. Il s'élève ainsi au rang de contremaître puis à celui d'ingénieur.

Taylor publie en 1895 un mémoire sur les salaires aux pièces puis, en 1903 sur la direction des ateliers. Enfin, il publie en 1911 son ouvrage de référence : Les principes de la direction scientifique. (Scientific Management).

Dans ce livre il expose les principes de gestion à respecter pour que dirigeants et salariés d'une entreprise puissent travailler en bonne intelligence.

Sa problématique : Comment faire un travail dans les meilleures conditions et de la façon la plus efficace possible dans un cadre de production industrielle, voilà la question posée par Taylor ?

Son étude :

Son étude se déroule à la « Midvale Steel Co », au début du XXe siècle. Une longue observation des activités ouvrières, une analyse rigoureuse des gestes allant jusqu'au chronométrage de chaque phase d'un travail décomposé et le résultat est spectaculaire :

Alors que les ouvriers de cette usine manipulaient 12,7 tonnes de gueuses de fonte par jour, la réorganisation du travail, la recherche de l'efficacité des gestes et son application leur permet de manipuler, sans temps ni effort supplémentaire 48 tonnes par jour. Corrélativement, cette augmentation spectaculaire de la productivité retentit sur les salaires qui augmentent de 60%.

Les hypothèses de la théorie « O.S.T » :

La théorie « O.S.T » est basé sur deux hypothèses :

- **Le scientisme** : Taylor a la certitude que la science peut résoudre tous les problèmes de production.
- **La gestion de la production est inefficace** : Les salariés cherchent toujours à travailler le moins possible

Les principes du « O.S.T » :

Le point de départ de son approche est constitué par une étude systématique des processus de travail dans l'atelier ayant pour objectif l'élimination des mouvements inutiles et des temps morts. Les idées relatives à cette analyse systématique peuvent être résumées en quatre points :

- **Le premier principe** : « La division horizontale du travail »

C'est la parcellisation des tâches entre opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire.

La plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes. La division horizontale des tâches, menée le plus loin possible, aboutit au travail à la chaîne, innovation de Ford, appliquée à partir de 1913 dans ses usines. Au début du siècle, cependant, les machines ne réalisent que des opérations simples : l'homme est irremplaçable pour les manipulations complexes (changer la pièce par exemple). La chaîne constraint ainsi l'homme à adopter le rythme de la machine.

- **Le dixième principe :** « La division verticale du travail »

C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du «bureau des méthodes».

Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche «*The one best way*». Ainsi, Taylor, chargé d'améliorer les méthodes dans une entreprise minière, va jusqu'à montrer au manœuvre la bonne façon de charger sa pelle pour atteindre la productivité quotidienne moyenne la plus élevée.

Taylor préconise donc le «développement d'une science qui, remplace le vieux système de connaissances empiriques des ouvriers». Dans un contexte aux USA marqué par le pouvoir des ouvriers de métier syndiqués et par la faiblesse de la qualification de la main d'œuvre immigrée, cette proposition de Taylor ne pouvait que recevoir bon accueil.

Il s'agit donc de transférer le savoir des ouvriers de métier aux ingénieurs. Ce processus implique un détour par son intellectualisation et sa codification formelle car ce savoir devra être ensuite diffusé, non par un long apprentissage auprès des anciens, mais par des instructions adressées par la hiérarchie à des exécutants formés en quelques heures.

- **Le troisième principe :** « Le système de salaire au rendement »

Ce système fondé sur des primes de productivité au travail, cherche à développer la motivation de l'ouvrier au travail.

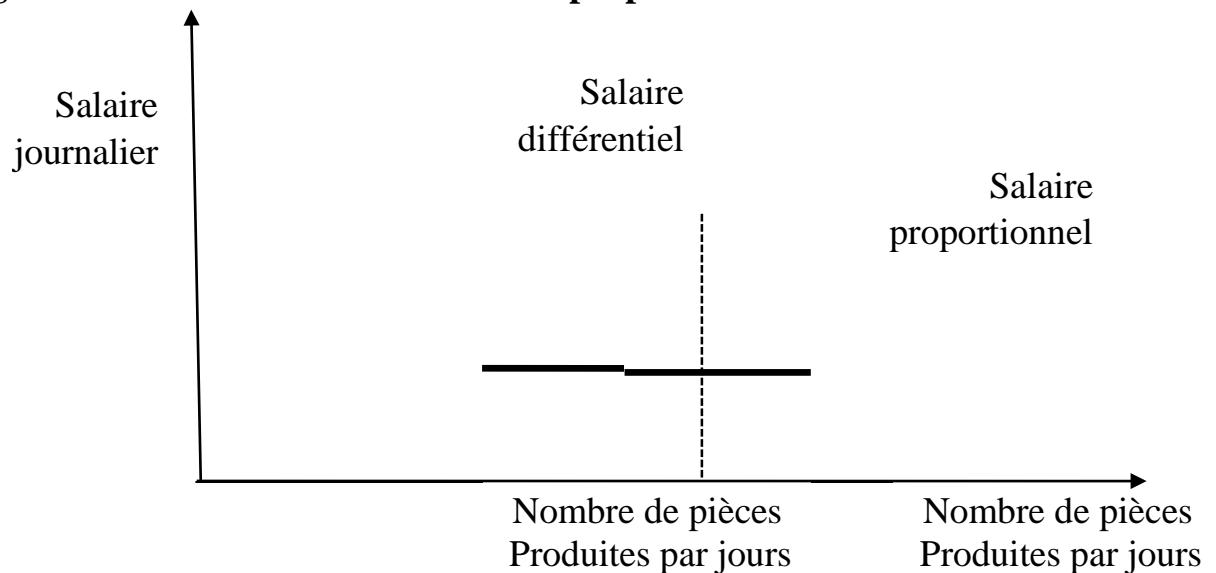
Taylor est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier : «Mais maintenant il nous faut dire que l'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son attitude mentale, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre».

La seule motivation d'un tel travail ne peut donc être que l'argent. Pour cette raison, le salaire au rendement s'impose : à chaque tâche correspond un temps d'exécution ; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier en écart au temps référentiel.

Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts, qu'ils découlent d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme «la flânerie ouvrière».

Et ce graph peut expliquer ce principe :

Figure 1. Salaire différentiel et salaire proportionnel



Pour Taylor, les ouvriers qui travaillent selon les règles déterminées par la démarche scientifique doivent recevoir des rémunérations élevées.

Il défend cette idée en montrant que les gains de productivité réalisés par la nouvelle organisation du travail permettent à l'entreprise d'abaisser les prix de revient, les prix de vente et donc de voir augmenter le volume de vente entraînant la réalisation de bénéfices encore plus importants.

Le quatrième principe : « La sélection scientifique »

Le principe de la sélection scientifique des ouvriers repose sur le fait que, une fois déterminés les gestes, les méthodes de travail pour une tâche donnée, il est nécessaire de définir quel type d'individus il faut affecter à cette tâche.

Des études scientifiques des compétences, des aptitudes, du caractère, de la personnalité doivent, selon le raisonnement taylorien, permettre de déterminer les profils les plus adaptés à chaque poste de travail.

Résultats de ces études :

A travers son étude, Taylor dégage les résultats suivants :

A/ En 1911 Taylor fonde ainsi, d'une certaine manière la théorie des organisations en émettant l'idée que la direction d'une entreprise est une science et non une capacité individuelle.

Il s'agit d'organiser toute entreprise pour qu'employeur et employé soient satisfaits pendant un fonctionnement de longue durée. Le but est donc d'améliorer la production sans accroître le temps de travail. Il va en tirer les fondements de l'organisation scientifique du travail (OST) qu'il définira en quatre principes :

- La spécialisation des tâches
- La parcellisation qui permet la décomposition scientifique du processus de production
- La séparation des tâches de conception de celles d'exécution
- L'individualisation par une organisation de postes de travail séparés permettant d'améliorer la cadence de production (« chacun à son poste ») et permettant de distinguer les rendements individuels (« primes de rendement »).

B/ Taylor a voulu montrer qu'il existait un temps minimal dans lequel un ouvrier de premier ordre peut exécuter une tâche donnée ; c'est ce qu'il appelle le « temps normal », pour le travail considéré.

Les avantages du Taylorisme : A travers cette théorie, on dégage les avantages suivants :

- La rationalisation du fonctionnement de l'entreprise.
- Les principes du Taylor sont efficaces en ce qui concerne la préparation et l'adaptation de l'ouvrier à une tâche déterminé.
- La communication est rapide.
- L'information est spécialisée.
- On a recours à des spécialistes.
- L'amélioration de la production en s'attaquant au gaspillage.
- La motivation des ouvriers à travers l'adoption du système salaire au rendement dans le but d'augmenter la productivité.
- L'abaissement des coûts.

- La spécialisation des ouvriers.

Les inconvénients du Taylorisme : on peut résumer les limites du Taylorisme dans ces points :

- L'ouvrier a été considéré comme une machine.
- La mauvaise qualité des produits.
- L'entreprise a été considéré comme un système clos.
- La déshumanisation du travail au sein de l'entreprise.
- La monotonie du travail (des tâches répétitives en peu de temps).
- Conflits fréquents entre exécutant et encadrant.
- Le risque d non-exécution de certaines fonctions.
- Faible mobilité du personnel.
- Risque de conflit d'autorité.

2. La théorie des principes de direction du (H. Fayol) :

Henri Fayol (1841-1925) était un théoricien français du Management dont les théories en matière de management et d'organisation du travail étaient largement influentes au début du 20^{ème} siècle.

Il était ingénieur des mines et a travaillé pour une entreprise d'exploitation minière française, la « Commentry-Fourchambault-Decazeville », d'abord en tant qu'ingénieur, puis en tant que directeur général de 1888 à 1918. Durant cette période, il a écrit divers articles sur l'« administration ». En 1916, le Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, imprima son « administration, Industrielle et Générale - Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle ». En 1949 la première traduction en anglais est apparue : « General and Industrial Management » par Constance Storrs.

1. Les travaux de Fayol :

Il a développé 02 théories:

- ⇒ Les fonctions de l'organisation
- ⇒ Les principes de directions.

1.1 Les fonctions de l'organisation :

Il dégage six (06) fonctions de direction dans l'organisation :

- **La fonction technique** : (la production, la transformation)
- **La fonction commerciale** : (achats, ventes, échanges)
- **La fonction de sécurité** : (protection des biens et des personnes)
- **La fonction comptable** : (les bilan comptables, compte du résultats, le journal..)
- **La fonction financière** : (rechercher et usager optimaux de capitaux..)
- **La fonction administrative** : selon Fayol, c'est la fonction la plus importante, et toute activité administrative se compose en cinq (05) groupes d'opération :
 - **Prévoir** l'avenir par pouvoir le préparer par un programme d'action.
 - **Organiser** : construire une structure avec une définition claire des responsabilités.
 - **Commander** : gérer les ressources humaines pour assurer l'organisation.
 - **Coordonner** tous les actes de l'organisation.
 - **Contrôler** : vérifier que les objectifs fixés seront atteints

1.2 Les principes de la direction selon (H.Fayol) :

1. La division du travail.

Elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. Elle permet de réduire le nombre d'objets sur lesquels l'attention et l'effort doivent se porter. Elle ne s'applique pas seulement aux besoins techniques mais à tous les travaux qui mettent en jeu un plus ou moins grand nombre de personnes. Elle a pour conséquence la spécialisation des fonctions. Mais elle a ses limites que l'expérience, accompagnée de l'esprit de mesure, apprend à ne pas franchir.

Toujours vrai pour l'essentiel, avec deux nouveautés cependant :

1. la segmentation trop poussée des tâches répétitives enlève tout intérêt au travail. Il y a une tendance inverse, qui prône à l'enrichissement des tâches.
2. le management actuel encourage dans certains domaines l'apparition de fonctions transversales, pour lesquelles la notion d'hiérarchie s'estompe au profit du rôle opérationnel.

2. L'autorité.

" C'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir "

Pour faire un bon chef, l'autorité personnelle (faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement) est le complément indispensable de l'autorité statutaire, attribuée par la fonction. Elle est inséparable de sa contrepartie qui est la responsabilité, incluant la sanction.

A l'époque de Fayol, la hiérarchie statutaire allait de soi, de nos jours les choses ne sont plus forcément ainsi; les rôles hiérarchiques cèdent souvent la place à des rôles d'animation. Néanmoins, l'autorité personnelle (le charisme ?) reste bien fait des qualités citées.

3. La discipline.

"L'esprit public est profondément convaincu que la discipline est absolument nécessaire à la bonne marche des affaires et qu'aucune entreprise ne saurait prospérer sans discipline."

" C'est essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents"

La notion de discipline au quotidien ne semble plus aussi rigide, quoique la rédaction des règlements intérieurs s'inspire toujours de ce principe.

Et Fayol d'ajouter: " Lorsqu'un défaut de discipline se manifeste ou lorsque l'entente entre chefs et subordonnés laisse à désirer, il ne faut point se borner à en rejeter négligemment la responsabilité sur le mauvais état de la troupe; la plupart du temps, le mal résulte de l'incapacité des chefs."

4. Unité de commandement.

Pour une action quelconque, "*Un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.*" Tout manquement à ce principe conduit selon FAYOL, à un dépérissement de l'organisation.

Il est évident qu'il n'y a rien de plus facile que de renvoyer deux autorités dos à dos et d'exploiter la situation s'il n'y a pas unité de commandement. Personnellement je me force à toujours passer par la hiérarchie intermédiaire et ne pas donner

directement d'ordres aux exécutants. Si l'urgence ou les circonstances commandent autrement, il faut absolument informer rapidement la hiérarchie intermédiaire des consignes données.

5. L'unité de direction

" Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but. "

Complété par cette maxime : donner à tout le monde, c'est donner à personne. Pour une meilleure efficience et éviter des compétitions internes contre-productives, ce principe a même force de loi !

6. Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général.

A laquelle on doit être très attentif car toutes sortes de causes tendent à l'atténuer; ignorance, ambitions, égoïsme, paresse, faiblesses, bref, toutes les passions humaines tendent à faire perdre de vue l'intérêt général en privilégiant le particulier.

7. Rémunération du personnel.

Elle est le prix du service rendu.

Elle " doit être équitable et, autant que possible, donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise, à l'employeur et à l'employé "

8. Centralisation

" La question de centralisation ou de décentralisation (délégation) est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise... Le but à poursuivre est la meilleure utilisation possible des facultés de tout le personnel. "

9. La hiérarchie

" La série des chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs". Le commandement en fait la voie de communication nécessaire cependant il faut veiller à éviter une transmission trop longue.

Avec la tendance à l'aplatissement des pyramides hiérarchiques et la réduction des postes hiérarchiques, cette ligne de transmission se raccourcie naturellement. La technologie court-circuite également tous les canaux traditionnels, dans le cas des réseaux, des Intranets...

10. L'ordre

Il est à la fois matériel, exprimé par la maxime "*une place pour chaque chose et chaque chose à sa place*" et social avec cette adaptation ; une place pour chaque personne et chaque personne à sa place.

L'ordre dépend de deux conditions: une bonne organisation et un bon recrutement. En oubliant cette simple règle de bon sens, on en arrive à des situations difficiles à rétablir du fait qu'un certain seuil de désordre a été franchi.

11. L'équité

La justice s'apprécie en fonction de règles établies, alors que l'équité va plus loin ; elle est faite des interprétations nécessaires de ces règles, forcément incomplètes. " Elle demande, dans l'application, beaucoup de bon sens, beaucoup d'expérience et beaucoup de bonté ". (Paternalisme)

12. La stabilité du personnel

Elle conditionne l'efficacité d'une formation qui est généralement longue: "*il faut beaucoup de temps, en effet, pour faire connaissance avec les hommes et les choses d'une grande entreprise, pour être en mesure de décider un programme d'action, pour prendre confiance en soi et inspirer confiance aux autres. Aussi a-t-on constaté souvent qu'un chef de moyenne capacité qui dure est infiniment préférable à des chefs de haute capacité qui ne font que passer.*"

Ce principe paraît énigmatique; pourquoi le limiter aux "chefs" ? La rotation du personnel touchait-elle davantage cette catégorie en son temps ? Ou la sensibilité à la rotation des autres catégories était-elle plus faible que de nos jours ?

13. L'initiative

C'est la liberté de proposer et d'exécuter. Elle contribue au développement d'une dynamique car "*à tous les niveaux de l'échelle sociale, le zèle et l'activité des agents sont accrus par l'initiative. L'initiative de tous, venant s'ajouter à celle du chef et, au besoin, la suppléer, est une grande force pour les entreprises.*"

Extraordinairement d'actualité; management participatif, job enrichment, système de suggestion... L'humilité de Fayol lui a fait reconnaître les potentiels de tous les employés, mêmes modestes.

14. L'union du personnel

S'il convient de diviser les forces de l'adversaire pour s'assurer la victoire, il faut à l'inverse favoriser l'union du personnel, l'harmonie des relations. Pour Fayol, l'abus de communication écrite serait une source de conflits (et de coûts) et il faut donc en limiter l'usage.

1.3 La comparaison entre le taylorisme et la fayolisme :

On peut démontrer cette comparaison à travers ce tableau :

Tableau n°1. La comparaison entre le taylorisme et le fayolisme

Critères	Taylor	Fayol
Domaine	Production	Administration
Vision	Microscopique	Macroscopique
Contrôle	-Multiples contremaîtres fonctionnels -Pas d'initiative	-Unité de commandement -Initiatives souhaitées
Formation	Courte (sur une tâche)	Longue (pour toutes les tâches)
Salaire	Elevés Hyper proportionnalité	Elevés aux pièces

3. La théorie bureaucratique (M. Weber) :

Max Weber (1864-1920) provient d'un milieu aisé. Il fait de brillantes études et obtient un doctorat de droit, puis devient professeur universitaire. Il est le fondateur de la Société Allemande de Sociologie. Ouvrages majeurs : l'Ethique protestante et l'Esprit du Capitalisme, 1904 ; L'Ethique économique des Religions universelles, 1915. Il meurt en 1920, laissant inachevé Économie et Société, publié à titre posthume en 1922.

Weber refuse de donner un sens à l'Histoire. Sa sociologie se veut compréhensive de l'action des individus : il cherche à dépasser les préjugés pour étudier le comportement des gens. L'analyse de l'ethos capitaliste par Weber

propose une réflexion sur les valeurs et les commandements des différentes religions. Selon lui, la rationalité occidentale est due à l'influence des préceptes puritains. Weber nous explique que l'essor du capitalisme est accompagné de l'apparition de nouveaux systèmes de socialisation autres que celui de l'éthique puritaine. Weber a également formalisé la neutralité axiologique, c'est-à-dire la suspension des convictions personnelles.

1. Les types d'autorité

Weber définit trois types d'autorité (autorité pour lui signifie pouvoir légitime) :

1.1 Autorité charismatique

Comprise comme une autorité sur les hommes à laquelle les sujets se soumettent en vertu de leur croyance en une qualité extraordinaire de la **personne** considérée (Charisme = qualité extraordinaire d'un homme, soit réelle, soit supposée, soit prétendue).

La légitimité du pouvoir charismatique repose ainsi sur la croyance dans les pouvoirs magiques, la révélation, les héros ; la source en est la confirmation de la qualité charismatique par les miracles, les victoires et autres succès, tels que la prospérité des gouvernés. Le pouvoir charismatique n'est pas administré d'après les normes générales traditionnelles ou "rationnelles", mais en principe, d'après les révélations et des inspirations concrètes. En conséquence cette autorité n'est pas "rationnelle".

1.2 Autorité traditionnelle

Traditionnelle signifie pour Weber une disposition d'esprit à l'égard des problèmes quotidiens et à la croyance en la routine de tous les jours **en tant que norme d'action inviolable** ; l'autorité traditionnelle est un rapport de pouvoir qui repose sur cette base, c'est-à-dire sur le respect envers ce qui réellement, ou d'une manière supposée ou prétendue a toujours existé.

Le patriarcat est une force de pouvoir dont la légitimité repose sur l'autorité traditionnelle : autorité du père de famille, de l'époux, de l'aîné ; l'autorité du Maître et du Seigneur sur les cerfs, les vassaux ; l'autorité du patron sur les domestiques ; l'autorité des princes sur les ministres, les fonctionnaires, etc. Il est propre à l'autorité patriarcale que, à côté d'un système de normes qui sont inviolables parce qu'ayant une valeur sacrée, et dont l'infraction aurait pour

conséquence des maux magiques ou religieux, il existe un domaine sujet à l'arbitraire et à la grâce du Seigneur

2.3 Autorité bureaucratique

Elle est liée au développement du **pouvoir légal** en Occident, pouvoir basé sur un rationalisme juridique formel (normes de droit s'appliquant à **tous** les citoyens). La soumission ne repose pas sur la croyance et le dévouement à l'égard de personnes munies de charisme (prophètes et héros), ni sur une tradition sacrée, ni sur le respect envers un seigneur et maître personnel défini par un ordre traditionnel.

La soumission, dans le pouvoir légal, est plutôt basée sur les **relations impersonnelles** avec les devoirs d'une charge. Ceux-ci de même que le droit correspondant d'exercer l'autorité ("avoir la compétence", juridiction) sont déterminés par des normes "rationnellement" (selon Weber) établie (lois, décrets, règlements), de telle sorte que la légitimité de l'autorité est transformée en **légalité de la règle générale**. Il s'agit d'une autorité "rationnelle-légale" : les personnes acceptent un règlement comme justifié parce qu'il est en accord avec un ensemble de règles plus abstraites qu'ils considèrent comme légitimes (par exemple les droits de l'homme) et dont ce règlement dérive.

Cette classification Wébérienne de l'autorité (types que l'on ne trouve jamais à l'état pur dans la réalité) peut être appliquée à différents niveaux : les sociétés (périodes révolutionnaires, société médiévale, démocratie moderne), des unités sociales (certaines sectes religieuses, la famille, les organisations complexes), des modes relationnels entre des personnes et leurs supérieurs au sein d'une organisation donnée.

Weber pense que pour être efficace et rentable, une structure moderne d'organisation exige une autorité bureaucratique, basée sur une division systématique du travail, la spécialisation, la stabilité et des règles protectrices de l'individu.

Les modes d'autorité traditionnelle et charismatique impliquent un pouvoir totalitaire qui se déploie sur toute la personne (loi du prince, préceptes religieux, système fasciste...). Au contraire dans le modèle bureaucratique, l'exercice de l'autorité est limitée, cantonnée à des secteurs de vie et de fonctions bien déterminés à l'avance et selon des règles précises.

2. Caractéristiques de la structure bureaucratique selon « M. Weber »

2.1 Une organisation permanente de fonctions officielles est régie par des règles : les règles impliquant une permanence par opposition au temporaire, à l'instabilité. Les règles permettant plus de standardisation, plus de justice et d'égalité dans le traitement des cas, et entraînent une économie de l'énergie humaine supprimant la nécessité de trouver une solution nouvelle et originale pour chaque situation.

2.2 Chaque fonction officielle correspond à une sphère particulière de compétence : division systématique du travail, des droits et des compétences. Chaque fonctionnaire doit connaître son travail et posséder les moyens nécessaires pour l'accomplir ; mais il doit connaître également les limites de son travail, de ses droits et de ses compétences de façon à ne pas empiéter sur les fonctions des autres personnes.

2.3 L'organisation des fonctions sur le principe de la hiérarchie. Chaque fonction subalterne est contrôlée et supervisée par une fonction supérieure. Aucun poste ne reste sans contrôle. L'obéissance ne doit pas être abandonnée au hasard mais doit être systématiquement surveillée et renforcée dans le cadre des prescriptions qui régissent les fonctions.

2.4 La technicité définit la fonction : les règles qui régissent l'exercice d'une fonction doivent consister en normes techniques (opératoires). Puisque la technicité définit la fonction, les critères d'attribution d'une fonction à une personne doivent être liés à la **manifestation** par cette personne d'une haute compétence technique et d'une formation adéquate. Aussi l'on définira les diplômes requis pour exercer une fonction, et l'on organisera des concours afin que la personne la plus compétente obtienne le poste.

Le critère de légitimation de l'autorité lié à une fonction consiste donc dans la **manifestation d'une compétence technique**. Telles personnes peuvent donner des ordres et contrôler leurs subordonnés dans le cadre de leur fonction parce qu'il est formé à cet effet et a manifesté sa compétence.

2.5 L'autorité est limitée au secteur défini par la fonction : l'exercice de l'autorité est soumis à des règles strictes et ne s'étend pas sur toute la personne. Ceci implique qu'il n'y a obligation d'obéissance qu'à l'intérieur de la sphère définie réglementairement. Ainsi l'on insistera sur la séparation entre vie professionnelle et vie privée (par exemple modes de vie personnelle, séparation lieu de travail et lieu de résidence, etc.), à moins que l'on précise à l'avance, de façon formelle, des

comportements privés qui sont soumis à des règles précises (par exemple les divorcés dans l'enseignement libre, etc.).

Le détenteur de l'autorité est lui-même soumis à un ordre "impersonnel" (en apparence, bien entendu) auquel il se réfère dans l'exercice de son commandement. L'un des traits du système bureaucratique est que le travailleur n'est jugé et sanctionné qu'en fonction de l'accomplissement de la fonction ou de la tâche précise qui lui est assignée dans l'organisation.

2.6 Le personnel administratif ne peut être propriétaire des moyens de production et d'administration : ceci pour éviter que des exigences extérieures à celles des fonctions administratives proprement dites puissent influer sur la conduite de ces dernières.

2.7 Une fonction ne peut être monopolisée par une personne ou un groupe de personnes. Les fonctions doivent pouvoir être distribuées et redistribuées selon les besoins de l'organisation. Une totale absence d'appropriation des fonctions officielles par le titulaire est requise.

2.8 Les actes administratifs, les décisions et les règles sont formulées et consignées par écrit : nécessité de maintenir une interprétation systématique des normes et une application systématique des règles, ce qui ne peut être assuré par la communication orale.

3. Remarques

La structure bureaucratique définie par Weber constitue une importante tentative visant à découvrir un système "rationnel" d'organisation, sans faille et dans lequel le pouvoir est débarrassé de son caractère arbitraire.

Il s'agit d'une vision rationnelle – utopiste de l'organisation (qui n'est pas sans rappeler le Taylorisme par certains aspects).

L'insistance est mise sur l'organisation formelle qui vise à juguler, à contrôler "l'irrationalité" des comportements des personnes et des groupes.

La légitimité-rationalité demeure fragile car elle repose sur des critères à priori qui ne sont pas nécessairement partagés par tous à tout moment, et qui restent sujet à modification.

Par ailleurs, le système bureaucratique échappe à ses propres règles du moins en son sommet, puisqu'il est contrôlé par un pouvoir politique (qu'il soit), religieux – (dans l'Eglise, par exemple, le Pape est considéré comme le Vicaire du Christ), économique (le capital, etc.).

Selon Weber, le développement de la bureaucratie serait dû à son incontestable supériorité d'un point de vue technique, sur toute autre forme d'organisation.

“Un mécanisme bureaucratique pleinement développé est exactement dans le même rapport avec les autres types d'organisation qu'une machine avec des moyens non mécaniques de production”. Son efficacité viendrait de ce qu'elle permet une exécution objective” selon des règles calculables sans rapport avec les individus”. L'efficacité est donc liée au plus grand contrôle, à une forte prévisibilité. Celle-ci obtenue par la règle, la standardisation est comme pour le Taylorisme inséparable de l'impersonnalisation, de la déshumanisation.

L'Ecole des relations humaines va montrer que l'organisation bureaucratique ne fonctionne pas selon ses propres règles (des règles et réseaux informels de communication interfèrent et permettent en fait à l'organisation de fonctionner pour la raison qu'un univers ne peut être entièrement réglé et prévisible et du fait que c'est souvent la liberté prise à l'égard des règlements qui permet le fonctionnement optimal des organisations.

L'initiative retirée aux personnes et la rigidité des structures et règles ont conféré au terme “bureaucratique” des connotations généralement péjoratives.

Ce mode de fonctionnement bureaucratique qui s'est largement généralisé aujourd'hui, contient en lui-même la source de nombreuses contradictions et cercle vicieux qui sapent le fondement de “rationalité” sur lequel il est bâti.

3. Les limites.

Le modèle de Weber rationnel et sécurisant suppose un environnement stable, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Son formalisme peut être source de dysfonctionnements (lourdeur, rigidités, lenteur quand la taille augmente).

-L'accent a été mis sur le niveau administratif et l'accent a été négligé au niveau technique ou de production.

- Le côté humain a été négligé en traitant avec l'employé ou le travailleur.
- Concentration du pouvoir décisionnel par quelques chefs et chefs de la haute direction.
- Le modèle bureaucratique ne reconnaît pas l'impact de la société sur la réglementation, et il le prépare comme un système fermé qui n'est pas affecté ou influencé par l'environnement.
- L'utilisation littérale des lois et le strict respect des réglementations.

-La structure irrationnelle (Facteur humain)

Un groupe d'intellectuels dans l'administration a commencé à chercher des règles administratives qui atténuent l'application des principes de la pensée classique dans l'administration, c'est-à-dire que la première interprétation n'a pas rejeté les principes de la pensée classique dans l'administration, mais la recherche tourne autour de la recherche d'atténuer ou d'hydrater les effets de l'application de ces principes

Ce mouvement va se développer principalement à la fin des années 30. Partant d'une critique radicale du système taylorien qui réduit l'homme au niveau de la machine.

A-« Elton Mayo » et l'effet « Hawthorne » :

« Elton Mayo » est d'origine australienne. Après avoir suivi des études de médecine en Ecosse, et de psychologie en Australie, il devient professeur de psychologie et de philosophie. En 1922, il émigre aux Etats-Unis et se spécialise comme chercheur en psychologie industrielle en étudiant notamment le comportement au travail.

À partir de 1923, il s'intéresse aux phénomènes de baisse de productivité. En 1928 il se joint à l'équipe de recherche de l'usine « Hawthorne » pour étudier les problèmes de productivité.

1-L'effet « Hawthorne » :

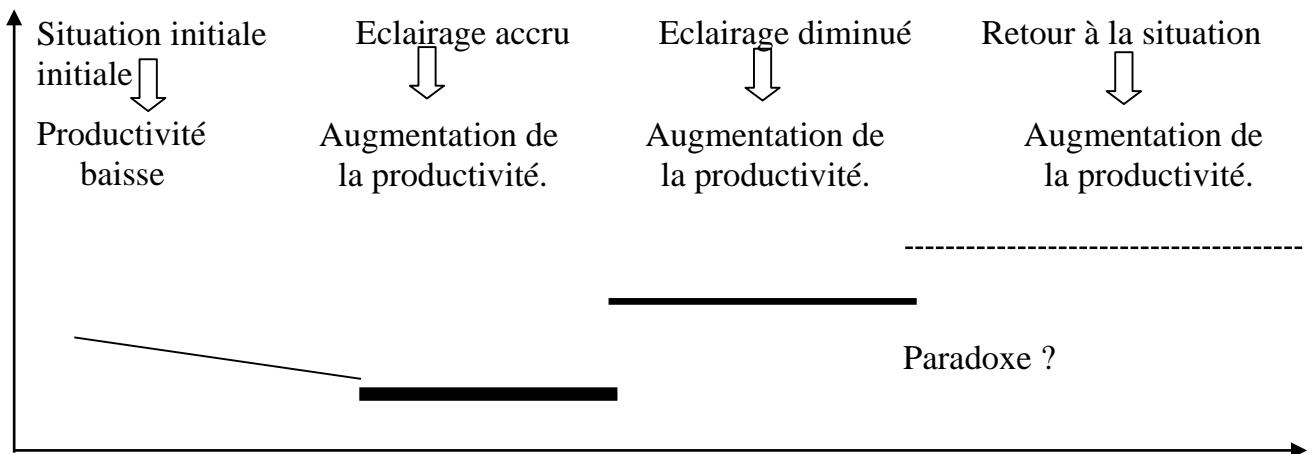
Ces tentatives ont été faites dans les célèbres usines Hawthorne des États-Unis d'Amérique par Elton Mayo, qui a pensé à choisir des systèmes d'éclairage ainsi que des systèmes pour le repos pendant le travail, aidant à appliquer les principes de la pensée classique à l'adéquation globale de l'installation.

En 1924, Mayo a commencé à mener quatre types d'expériences. « Elton Mayo » s'est intéressé aux conditions matérielles de travail :

1. des expériences pour étudier l'impact du changement d'éclairage sur la productivité.
2. expériences pour étudier l'impact du changement dans les systèmes de périodes de repos sur la productivité.
- 3-une étude analytique des attitudes et des sentiments des travailleurs.

4. analyse des aspects sociaux des petits groupes de travail.

1.1/La première série d'expériences : Etudes sur l'éclairage et son impact sur la productivité.



1.2/La deuxième série d'expériences :

Situation initial \longrightarrow Productivité baisse

Variation de l'éclairage $\left\{ \begin{array}{l} \text{Augmentation du salaire} \\ \text{...} \end{array} \right\} \longrightarrow$ Augmentation de la productivité

Retour aux conditions initiales \longrightarrow Augmentation de la productivité

Question : Comment expliquer ces remarques ?

1.3/L'explication :

A part les conditions matérielles, il excite d'autres conditions qui motivent les travailleurs.

- Il remarque que les travailleurs sont motivés par leur appartenance à un groupe social et prouvent des besoins de relation et de coopération.

1.4/Les résultats de l'expérience « Hawthorne » :

- Les conditions matérielles ne sont pas qui gouvernent principalement le rendement, mais des éléments de nature psychologie (culture, morale...).
- Le travail est une activité de groupe et l'individu tend à vouloir collaborer avec ses collègues.
- L'argent n'est pas la seule façon de motiver les travailleurs.

1.5/L'équation de la motivation :

Taylor : Efficacité → Rémunération → Satisfaction

Mayo : Satisfaction → Efficacité → Rémunération

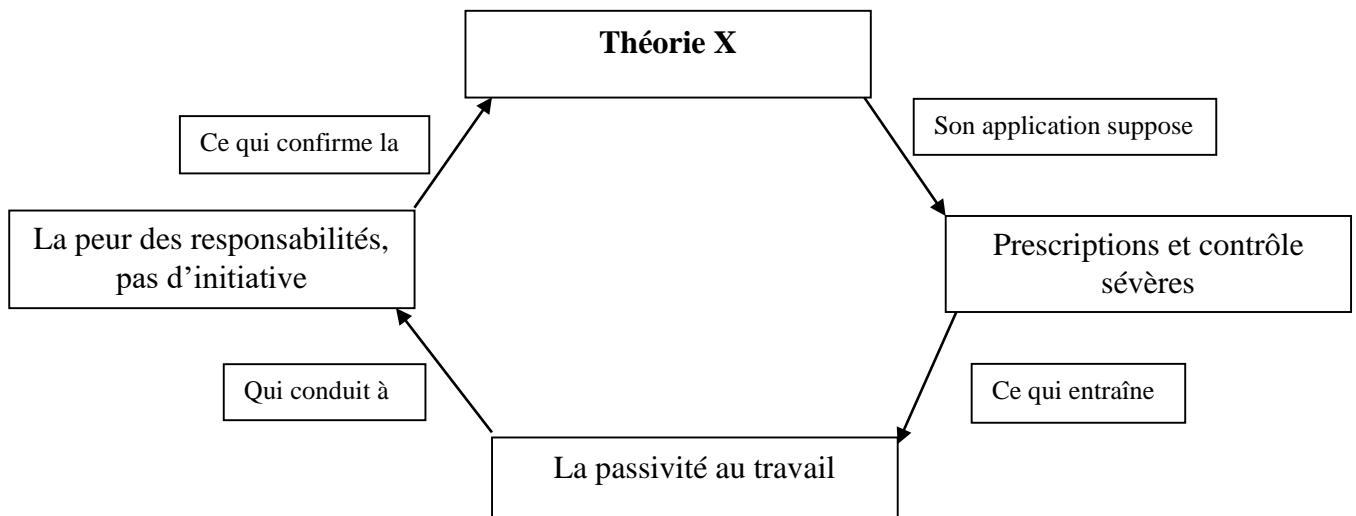
B. La théorie « X et Y » de « MC GREGOR Douglass »

MC GREGOR Douglass : est un professeur de psychologie industrielle aux Etats-Unis. Selon « Gregor » il existe deux façons de gérer les hommes :

1. La théorie X.

La théorie X est basée sur les postulats suivants :

- ◆ L'homme est paresseux, il n'aime pas le travail, il doit donc être contrôlé et dirigé.
- ◆ L'homme préfère être dirigé, il évite toute responsabilité.
- ◆ Il a peu d'ambitions et il préfère la sécurité. Il n'aime pas le changement, il préfère les tâches routinières parce qu'il les connaît bien.



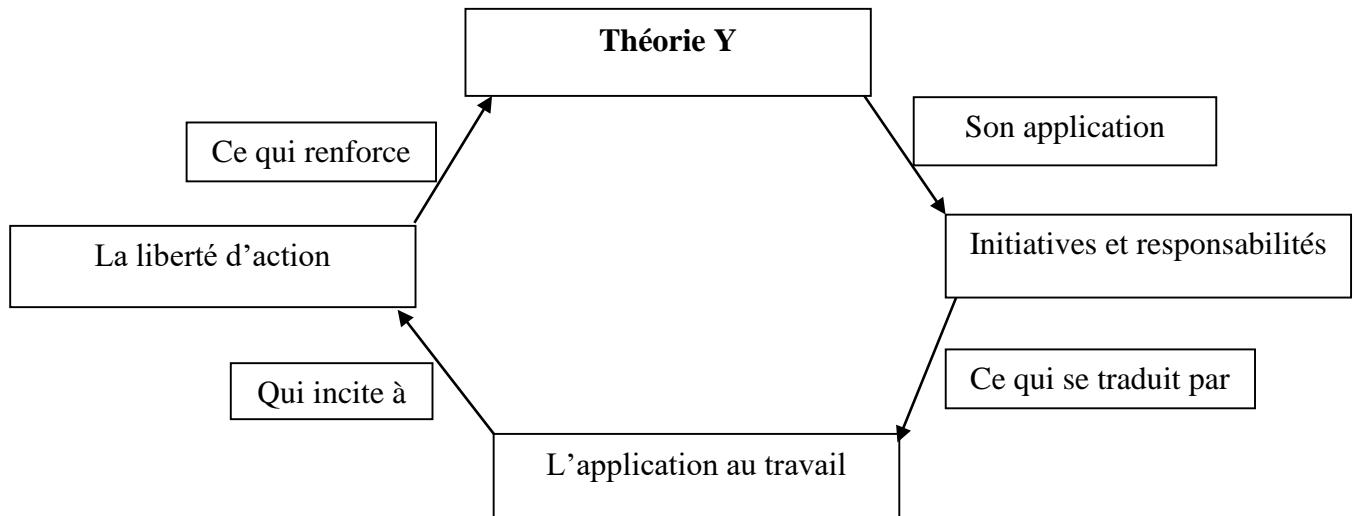
2. La théorie Y.

- ◆ Le travail est aussi indispensable que le repos.
- ◆ Le système de sanction et de contrôle externe n'est pas le seul moyen d'amener les hommes à satisfaire les besoins et objectifs de l'organisation.

♦L'homme a la capacité de s'auto-diriger et de s'auto-contrôler.

♦L'engagement personnel est le fait de récompenses induites dans le travail.

♦Il a la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation.



La théorie X est très répandue, mais ses méthodes sont peu efficaces et sont inadaptées car elles reposent sur des motivations peu importantes.

Le style Y est plus efficace car il repose sur des motivations plus profondes qui permettent d'intégrer les buts individuels et ceux de l'organisation.

Les conclusions de Mc Gregor.

Les modes de direction basés sur les théories X peuvent être employés avec succès lorsque les besoins physiologiques de l'individu ne sont pas satisfaits ou en l'absence d'une législation prévoyant un salaire minimum. Mais entre 1945 et 1970, le niveau de vie s'est amélioré, on a donc cherché à motiver l'individu autrement que par la rémunération. Le choc de mai 1968 en France révèle les soucis des salariés d'être motivés, responsabilisés. On entend donc faire circuler l'information, utiliser le potentiel de l'individu pour augmenter sa satisfaction au travail.

Dans le contexte de crise et de chômage des années 80, 90, on a eu à la fois un retour en force des théories X de l'organisation, et à la fois un développement du management participatif.

C. HERZBERG, LA THEORIE BI-FACTORIELLE.

Pendant plus de 20 ans, il s'interroge sur les motivations de l'homme au travail et sur l'adéquation des méthodes d'organisation du travail aux besoins de l'homme.

1. Son étude.

Il retient 16 facteurs d'attitude au travail. 10 sont significatifs, 6 ne le sont pas. Il classe les sources de satisfaction en 2 catégories : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

a. Les facteurs d'hygiène.

Ils sont relatifs à l'environnement du travail. Ils répondent aux besoins d'entretien, la non-satisfaction de ces besoins est source de conflits, mais leur satisfaction apporte un contentement provisoire.

b. Les facteurs de motivation.

Ils sont relatifs au contenu du travail et ont un rôle essentiellement positif. Ils correspondent au besoin de satisfaction de soi.

Herzberg propose 5 facteurs de motivation :

1/Avancement et promotion. 2/ Attraction du travail. 3/Responsabilité.

4/Reconnaissance. 5/Achèvement.

Les facteurs de motivation sont la principale source de satisfaction durable.

1. Les conclusions de Herzberg.

L'organisation du travail doit apporter une réponse aux deux catégories de besoin. Il faut donc :

a. Eviter le mécontentement.

C'est à dire prendre en compte l'environnement du travail et modifier la politique de rémunération.

b. Provoquer la satisfaction et donc :

- Elargir les tâches, c'est à dire rassembler pour un même poste de travail un ensemble de tâches élémentaires.
- Enrichir les tâches, c'est à dire les restructurer pour leur donner un aspect plus qualitatif (conception et exécution + contrôle).

Conclusion :

Les sentiments de frustration envers l'entreprise et les comportements qui en découlent sont dus à l'absence de prise en compte des facteurs de motivation par les politiques sociales.

C'est la raison pour laquelle les politiques de ressources humaines qui ne s'intéressent qu'aux facteurs d'hygiène échouent.

D. La dynamique du groupe de « K. Lewin »

Kurt Lewin, psychologue d'origine allemande (1890 – 1947) est à l'origine de la théorie de la « dynamique de groupe » à travers laquelle il met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité individuelle et sociale par le groupe.

Un groupe est une association d'individus entrant en interaction dans un contexte donné et poursuivant des buts communs. Les individus vont se doter de rôles, se soumettre à des normes, partager des valeurs et réaliser des actions dans le cadre du groupe auquel ils appartiennent. La force du groupe réside dans un système d'interdépendance.

D'après Lewin, les forces au sein d'un groupe s'équilibrivent naturellement et contribuent à sa dynamique. Le sentiment d'appartenance, la solidarité ou les échanges vont permettre d'orienter l'action du groupe dans deux directions : la pérennité de son existence et l'atteinte des objectifs fixés.

La constitution et l'animation de groupes sont inhérentes au métier de consultant : gestion d'équipe projet, organisation d'ateliers, animation de la communauté utilisateurs, ...etc

-L'importance du comportement du leader

Lewin a particulièrement étudié l'interdépendance existant entre le leader (le chef de projet vis-à-vis de son équipe, ou l'équipe projet vis-à-vis de ses utilisateurs) et les membres du groupe. Selon le comportement adopté par le leader, les effets diffèrent sur le travail réalisé et la satisfaction des collaborateurs (voir tableau ci-dessous).

Si l'on en croit ces résultats, le consultant se doit d'adopter une posture de « leader démocratique » auprès des groupes qu'il doit animer.

L'action individuelle influencée par l'appartenance à un groupe

Les apports des travaux de Lewin sont intéressants dans le cas d'un changement organisationnel. L'appartenance à un groupe favorisera un processus d'apprentissage et l'adoption de certaines attitudes ou opinions chez ses membres. L'influence du groupe jouera sur les actions individuelles, chaque membre tenant compte de l'attitude des autres.

En agissant sur un élément particulier, par exemple en augmentant très fortement une force favorable au changement ou en diminuant le champ d'une force défavorable au sein du groupe, on peut modifier sa structure d'ensemble. Les modifications sont d'abord effectuées dans des sous-groupes (une équipe de travail) avant d'être appliquées à un groupe plus large (un service de l'entreprise).

Ce petit groupe, ainsi transformé, devient l'acteur du changement social à l'intérieur d'un périmètre plus large (l'entreprise). Le changement se poursuivra alors de lui-même vers un nouvel équilibre. Ainsi, Lewin suggère qu'il est en plus facile de faire évoluer des individus en groupe que séparément, le groupe agissant comme un réducteur d'incertitude.

Tableau n°2 : Les différents types de leaders selon les critères de « K. Lewin »

Critères	Leader autocratique	Leader démocratique	Leader « laisser-aller »
Rendement	Apathie vis-à-vis de la tâche	Supérieur - travail efficace, original	Assez faible
Relations entre membres	Tensions, agressivité, égoïsme	Coopération, cohésion, collaboration	Désordre, rivalité, découragement
Influence du meneur	Soumission, ordre, loyauté approbation	Auto-direction (sug-gestion de procédés - réalisme)	Désordre
Conclusion	Agrément au groupe démocratique, tant du point de vue de l'efficacité du travail que de la volonté des participants à œuvrer ensemble		

Source : *L'animation des groupes*, B. SENE, 2003.

Les avantages de la théorie de K.lewin :

- Toutes les connaissances et les accidents dans l'univers se produisent toujours dans un domaine particulier.
- Toutes les zones ont des caractéristiques et une composition particulières qui interprètent les incidents visés par la portée environnante.
- Les caractéristiques de tout élément qui a un champ spécifique qui appartient aux forces des différents champs qui l'affectent.

Le temps présent est beaucoup plus important que l'avenir et le passé, car les expériences et les expériences passées influencent les situations actuelles, et la récupération et le souvenir peuvent également influencer la situation actuelle de l'individu.

Inconvénients de la théorie de K.Lewin

- Les paramètres topologiques de la lysine, ainsi que la quantité dirigée, n'illustrent pas de nouvelles choses de comportement qui sont censés être une explication, comme beaucoup d'érudits ont observé que Lewin ne formule pas de lois, ni interprète les processus de certitude des constantes.
- La psychologie ne peut ignorer l'environnement objectif, car deux Tollman disent que l'espace pour la vie n'est pas un système psychologique fermé, car il est influencé par le monde extérieur d'une part, et par les changements du monde objectif de l'autre.
- Lewin a confondu les concepts physiques et psychologiques, car les mouvements de ses écrits sont parfois matériels et, dans d'autres cas, mentaux ou psychologiques.
- Ne prenez pas en compte l'histoire des individus, car la personne est le produit de facteurs génétiques, environnementaux, d'apprentissage et de maturité.
- Satisfait la manière dont les concepts mathématiques et physiologiques sont utilisés.
- La théorie de Lewin prétend fournir un modèle mathématique de comportement, qui peut être libéré par des prédictions qualitatives.

La rationalité limitée (Analyse stratégique)

Dans le monde des sciences sociales et ou humaines, la sociologie des organisations est dominée par le paradigme de l'analyse stratégique développé par CROZIER et FRIEDBERG (1977). L'idée fondatrice de l'analyse stratégique, et sans doute la raison probable de son succès, fut de repenser l'organisation comme un champ politique structuré par des relations de pouvoir entre ses principaux acteurs. L'importation de la sociologie politique au cœur de l'analyse organisationnelle s'est révélée d'une fécondité heuristique exceptionnelle.

En effet, dépassant la vision techniciste jusque-là prédominante, l'analyse stratégique met en évidence la nature des relations de pouvoir qui structurent l'organisation. Les comportements des acteurs s'analysent désormais sous la forme de stratégies personnelles visant à garantir une position de pouvoir ou au contraire à se prémunir du pouvoir des autres acteurs.

- **Michel Crozier**, est un sociologue français, né le 6 novembre 1922 à Sainte-Menehould (Marne) et mort le 24 mai 2013 à Paris. Diplômé de HEC et d'une thèse de droit, il laisse derrière lui une œuvre conséquente, dont *L'Acteur et le système*, livre traduit et débattu dans de nombreux pays. Chercheur au CNRS, il y avait fondé en 1962 le Centre de sociologie des organisations (CSO) qui reste encore très dynamique aujourd'hui.
- **Erhard Friedberg** est un sociologue autrichien qui a fait toute sa carrière en France. Chercheur au CNRS, puis Professeur de sociologie à Sciences Po, il est un des plus importants chefs de file de ce qu'on appelle « L'école française de sociologie des organisations », développée par Michel Crozier depuis les années 1960
- Erhard Friedberg est membre du Centre de sociologie des organisations (CSO)(CNRS-Sciences Po) depuis sa création. Il l'a dirigé pendant 15 ans (1992-2007) et y a développé un programme doctoral important. À Sciences-Po, il a été responsable de la mention « Sociologie de l'action : organisation, marché, régulation politique » du Master Recherche de Sciences-Po (2004-2008), après avoir animé le DEA de sociologie créé par Michel Crozier (1992-2005).

Il a participé à la création et dirigé le « Master of Public Affairs »1 (MPA) de Sciences Po de 2006 à 2012, un programme post-graduate dans le cadre du « Global

Public Policy Network » (GPPN), en partenariat avec Columbia University, la London School of Economics, la Lee Kuan Yew School of Public Policy de Singapour et la Hertie School of Governance à Berlin. Il a participé à la création de la SGPP (School of Government and Public Policy2) en 2012, la première école de politique publique indonésienne (Jakarta). Il a organisé et dirigé son premier programme en 2013-2014.

Après avoir enseigné de nombreuses années la théorie des organisations à Sciences Po, il est maintenant Professeur émérite. Il a été honoré Docteur honoris causa par l'Université de Liège en 2012

Pour Crozier, c'est sur la base de ces postulats qu'il faut analyser le **fondationnement des organisations**. L'analyse stratégique étudie donc les relations de pouvoir et les effets des stratégies des acteurs dans l'organisation. Elle cherche à mettre au jour les logiques sous-jacentes des systèmes contingents nés de cette interdépendance. Elle est devenue une **méthode de diagnostic organisationnel et d'accompagnement du changement** de plus en plus usitée, par des sociologues mais aussi par des professionnels du management.^[P]

Crozier a également cherché à transposer ses interprétations à l'analyse de la société française, dans une **perspective réformatrice** : toute une série d'ouvrages s'inscrit dans ce projet. Il y a selon lui un modèle bureaucratique à la française (centralisateur, rigide, cloisonné) qui imprègne l'ensemble des organisations et empêche tout changement social. La crise de mai 1968 est interprétée comme un signe révélateur de ce blocage (*La Société bloquée*, 1971). Dans ses essais suivants, Crozier va préciser sa cible : ce n'est pas tant la société française qui est bloquée que l'État français qui, par son conservatisme, son « bureaucratisme » et son omnipotence, freine l'innovation et les adaptations dynamiques (*État moderne*, *État modeste*, 1986). Enfin, dans *La Crise de l'intelligence* (1995), il dénonce le rôle de la technocratie et des élites, qui gêneraient les transformations que la société civile est enclue à accepter.

Il fonde une discipline autonome, la sociologie des organisations, et ouvre la voie, avec Erhard Friedberg (**Crozier et Friedberg, 1977**), à une sociologie de l'action organisée qui prétend au statut de sociologie générale. Son inlassable passion de raisonner et de convaincre, qu'on retrouve jusque dans ses Mémoires (Crozier, 2002 et 2004), a nourri aussi de multiples séminaires de formation auprès de cadres et de dirigeants, au point que ses idées sur le gouvernement des organisations sont devenues la marotte de responsables qui les ont parfois

perverties, en voulant utiliser sa théorie des relations stratégiques comme un ensemble de recettes pour accroître leur pouvoir personnel.

Le concept de rationalité limitée débouche sur celui de stratégie en situation. Crozier et Friedberg relativisent à cet égard l'idée que l'individu poursuit à tout prix des objectifs prédéterminés et déinissent a contrario la stratégie, selon les conclusions du Phénomène bureaucratique, comme la recherche pragmatique d'une riposte dans une situation d'incertitude. Que la stratégie soit offensive ou défensive, c'est toujours le même principe qui prévaut : garantir sa marge de liberté. Crozier et Friedberg en tirent pour conséquence qu'il n'y a pas, à proprement parler, de comportement irrationnel : derrière les affects ou l'obscurité apparente des motivations, l'analyse doit découvrir les stratégies déinies comme « le fondement inféré ex post des régularités de comportement observées empiriquement »

1. Définition et tenants de l'analyse stratégique

La théorie de l'acteur stratégique a été élaborée par Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG au cours des années 1970. Il s'agit d'une théorie centrale en sociologie des organisations, développée au sein de l'analyse stratégique. Elle part du constat suivant : étant donné qu'on ne peut considérer que le jeu des acteurs soit déterminé par la cohérence du système dans lequel ils s'insèrent, ou par les contraintes environnementales, on doit chercher en priorité à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires. Ainsi, au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, cette théorie essaie donc de l'appréhender comme une élaboration humaine, un système d'action concret. Elle rejoint donc les démarches qui analysent les causes en partant de l'individu pour aboutir à la structure (l'individualisme méthodologique, ethnométhodologie etc...) et non de la structure à l'individu (structuralisme, constructivisme etc...). C'est simplement une approche dite microsociologique.

1. Spécificité de l'analyse stratégique

La spécificité de cette théorie réside dans son caractère promoteur ou rénovateur d'une sociologie de l'action. En effet, Avec l'aide d'Erhard FRIEDBERG, CROZIER dans L'Acteur et le Système : les contraintes de l'action collective (1977), présente les éléments d'une théorie organisationnelle de l'action collective. Celle-ci veut étendre l'approche utilisée pour l'analyse des organisations à l'étude des systèmes d'action qui sous-tendent l'action collective, en dehors du cadre

formel des organisations. Cette vision élargie va connaître un grand retentissement et contribuer au redémarrage d'une sociologie de l'action ainsi qu'au changement des pratiques de l'enseignement et de la recherche en sociologie. Car pour Michel CROZIER, la théorie sociologique n'est pas une fin en soi. Elle doit être utile, produire une connaissance pratique, une connaissance qui puisse être un outil du changement en permettant aux intéressés de mieux comprendre la situation dans laquelle ils se trouvent et donc, d'être mieux à même de la changer.

1. Postulats de l'analyse stratégique

Cette approche théorique est soutenue par plusieurs fondements :

1. L'acteur social dispose d'une marge de liberté

“Dans une organisation sociale, l'acteur n'est jamais totalement contraint”, tel est la base de l'analyse stratégique. C'est dire que, quel que soit le degré de coercition d'une société, dans toutes les situations, tous les problèmes ne peuvent lui être strictement réglementés de manière à lui imposer dans chaque cas, une seule voie à suivre. Ainsi, il dispose d'une marge de liberté exploitable à la faveur des zones d'incertitudes que les “vides” ou les “blancs” du système social lui ménagent. Dès lors, la marge de manœuvre de l'acteur ne lui est plus imposée bien au contraire, il s'efforce de contrôler les sources d'incertitudes tout en imposant aux autres sa façon de définir et de régler ses problèmes.

Cependant, qui dit liberté, exclut la notion de libertinage. C'est dire que la marge de liberté dont jouit l'acteur social n'est pas absolue. En fait, elle est soumise à des contraintes et à des contingences. En effet, les acteurs règlent leur problèmes en construisant des moyens (lois, règles, principes, hiérarchisation etc...) qui structurent leur champ d'action et le rend possible. Dans bien de situations, l'acteur se sert de cette marge de manœuvre pour acquérir du pouvoir au sein d'une organisation. Ainsi, l'analyse stratégique considère que ce qui pousse l'acteur à agir c'est l'acquisition du pouvoir sur d'autres acteurs. Le pouvoir est donc l'élément clé de la dynamique de l'action collective, et ce faisant des organisations.

1. Rupture avec les approches macrosociologiques

L'analyse stratégique s'inscrit en fait contre toutes les approches dites “macrosociologiques”, qui affirment avec force que la conduite humaine est le produit mécanique de l'obéissance ou de la pression que la société exerce sur

l'individu. C'est d'ailleurs dans ce sens que, dans *L'acteur et le système* : les contraintes de l'action collective (1977, p : 45), CROZIER et FRIEDBERG estiment que l'analyse stratégique est « contre les illusions des théoriciens de la domination et du conditionnement ».

De ce fait, il n'est pas question d'éviter la responsabilité de l'individu dans l'acte social car aucun individu n'accepte être traité totalement ou uniquement comme objet du fonctionnement ou de l'accomplissement des buts d'une organisation. Ainsi, la conduite des acteurs ne sont plus vue comme des simples résultantes prévisibles des stéréotypes ou des déterministes structurels. Les conduites humaines sont donc inventées par les acteurs sociaux eux-mêmes, dans un contexte précis, en vue d'attendre des buts bien déterminés.

L'acteur social n'est donc pas passif, mais actif, c'est dire un agent libre ayant ses propres buts. Il est d'une part libre parce que l'organisation, quoi étant une machine à rationaliser, a ses buts ; d'autre part, il possède ses buts parce que en tant que membre de l'organisation, il a la possibilité de développer ses propres stratégies. De ce fait, il utilisera les ressources dont il dispose de la manière la plus judicieuse qui soit, compte tenu des contraintes du moment, tel qu'il les perçoit depuis sa position. En fait, l'acteur ajuste constamment sa conduite aux données nouvelles auxquelles il se trouve confronté dans la recherche de son intérêt.

1. Théorie des organisations

Cette approche théorique est avant tout une théorie organisationnelle. C'est dire qu'elle se propose d'analyser le fonctionnement des organisations tout en prenant à la fois en compte l'acteur et le système. Ce cadre théorique n'a en rien perdu de son intérêt surtout dans le contexte actuel où les organisations sont confrontées non plus seulement à des changements, mais à un mouvement permanent. De ce fait, elle permet d'identifier les relations de pouvoir qui se constituent autour des zones d'incertitudes offrant ainsi aux acteurs des marges de manœuvres et des possibilités de régulation.

1. Concepts clés de l'analyse stratégique

1. Le pouvoir

La grande force de l'analyse stratégique est d'être parvenue à faire du pouvoir une représentation objectivable. Cette transformation du concept est rendue possible par le déplacement analytique du lieu d'origine du pouvoir. Ainsi, le pouvoir ne peut se concevoir comme attribut d'une personne ou d'un groupe car il est propre à la relation entre deux acteurs.

En fait, la possibilité pour A de faire agir B comme il l'entend ne dépend pas des caractéristiques personnelles de A, mais découle des propriétés de la relation entre A et B. Dans ces conditions, parler du pouvoir de A n'a de sens que si l'on a défini B et la relation qui les lient. C'est dire que les acteurs ne sont pas porteurs de pouvoir, si bien que A peut avoir beaucoup de pouvoir sur B et être totalement démunie face à C, à D ou E, alors même que B serait lui-même en situation de pouvoir face à ces trois derniers. L'origine du pouvoir est donc à chercher dans les caractéristiques de la relation entre A et B.

En définitive, A a du pouvoir sur B s'il contrôle une incertitude dont celui-ci dépend. Si A maîtrise les conditions de l'avènement d'un événement qui aura une influence sur B, alors A sera en position de force pour exiger de B un certain comportement. Ainsi, A et B négocient leurs comportements respectifs, et celui qui contrôle l'incertitude la plus importante pourra plus aisément s'imposer à l'autre. Mais le faible ne sera jamais totalement dépourvu de ressources, car si le fort fait pression sur lui, c'est bien parce qu'il en attend quelque chose de lui. Dans les cas les plus extrêmes d'asymétrie, il reste toujours au faible la possibilité de rompre la relation, pour limiter les exigences du fort.

La relation de pouvoir est donc forcément réciproque même si toujours déséquilibrée. Pour reprendre les mots de CROZIER et FRIEDBERG, le pouvoir est une « relation instrumentale ». En fait, le pouvoir de A trouvé son origine dans le contrôle d'une zone d'incertitude pertinente pour B, au sein d'une relation d'interdépendance entre A et B. À titre illustratif, un enseignant a du pouvoir sur un étudiant, parce qu'il est seul responsable de la note attribuée à l'examen de fin d'année.

L'enseignant est donc en position de force dans ses éventuelles négociations avec l'étudiant. Cependant, si pour une raison ou une autre, l'étudiant en vient à se

désintéresser de l'obtention de son diplôme, alors l'enseignant perdra son pouvoir. Le pouvoir n'est donc pas une caractéristique personnelle ou statutaire de l'enseignant, mais une conséquence de la relation sociale entre l'étudiant et lui. La persistance de ce pouvoir dépend tout autant du comportement de l'un que de l'autre. L'action collective, en tant qu'elle est collective, génère nécessairement des relations d'interdépendance. Et comme les incertitudes sont pratiquement innombrables, toute action collective sera traversée par des relations de pouvoir. Ainsi, le pouvoir n'est plus un épiphénomène des organisations.

1. L'acteur stratégique

Si le pouvoir est par nature relationnel, la stratégie est quant à elle clairement imputable à l'acteur, c'est-.dire à un individu particulier ou à un groupe capable de coordination. La stratégie caractérise l'orientation fondamentale de l'acteur plongé dans un ensemble de relations de pouvoir. Par cette notion de stratégie, CROZIER et FRIEDBERG refusent les constructions de l'acteur a priori, c'est dire la prétendue mise en évidence de caractéristiques universelles qui guideraient les individus dans l'entreprise, telles que besoins, intérêt économique ou déterminismes de classes. En fait, l'acteur n'est pas déterminé par une quelconque nature avant de rentrer dans l'organisation. Ainsi, les relations de pouvoir constituent le déterminant majeur de sa conduite. De ce fait, l'acteur est obligé de s'adapter localement aux relations de pouvoir dans lesquelles il est pris. C'est à travers ces relations qu'il perçoit l'environnement et en fonction d'elles qu'il règle sa conduite. La conduite de l'acteur est donc comprise à travers sa stratégie de pouvoir.

Concrètement, l'acteur devra toujours s'abriter entre deux grands objectifs : d'une part, un objectif d'autonomie, c'est-à-dire une tendance à se soustraire au pouvoir d'autrui ; d'autre part, un objectif d'action qui le pousse à développer ses propres ressources pour pouvoir guider la conduite des autres acteurs. Dans les deux cas, cela revient pour l'acteur à accroître sa marge de liberté afin de ne pas être soumis au bon vouloir d'autrui. Le but de l'acteur stratégique devient donc de conquérir des marges de liberté, indépendamment des motivations profondes de son action. Les constructions a priori de la psychologie ou de la socialisation de l'acteur ne sont donc que de peu d'utilité dans l'analyse du comportement en situation qui doit s'interpréter par son adaptation rationnelle aux relations de pouvoir locales.

1. Le système d'action concret

Le concept de système d'action présente deux intérêts majeurs. D'abord, il permet d'intégrer les jeux dans un ensemble plus large, mettant en évidence les dépendances entre les différents jeux, tout en sauvegardant une marge de manœuvre aux acteurs, capables d'influencer le système par les modifications apportées aux jeux. Ensuite, et surtout, le système d'action montre que le champ structuré dans lequel évoluent les acteurs n'est pas nécessairement l'entreprise formelle. Il peut s'agir soit d'une partie de celle-ci, soit d'un ensemble humain sans existence formelle dans lequel se retrouvent des acteurs internes à l'entreprise et des acteurs externes.

Ainsi, de prime abord, le chercheur ne peut pas considérer la structure formelle de l'organisation comme signifiante pour l'analyse. La frontière du système restera toujours problématique, elle doit être mise en évidence par l'observation des comportements réels des acteurs. Finalement, l'analyse stratégique ne s'intéresse plus vraiment à l'entreprise, désormais conçue comme une entité au sens commun sans véritable signification, mais part à la conquête de l'action organisée partout où elle se trouve et sous toutes ses formes.

1. Zone d'Incertitude

Ce concept met l'accent sur l'autonomie et le pouvoir, deux notions liées. En fait, il est sous tendu par le fait que le supérieur hiérarchique n'a pas 100 % de certitude que ses consignes seront suivies à la lettre. Il y a des incertitudes quant à la manière dont les subalternes vont interpréter ses consignes. Chaque acteur dispose donc, quel que soit l'endroit où il se trouve, d'une zone au sein de laquelle il rend son comportement incertain, imprévisible pour les autres acteurs. C'est ce que CROZIER et FRIEDBERG n'hésitent pas d'appeler une « zone d'incertitude ». Ainsi, accroître son pouvoir, c'est accroître la zone au sein de laquelle on peut avoir un comportement imprévisible, indéterminé.

Ce concept présente également une autre façade. En effet, l'organisation dans son ensemble affronte elle aussi des incertitudes. Parmi les acteurs de l'organisation, ceux qui, plus que d'autres, ont du contrôle sur ces incertitudes, détiennent aussi de ce fait davantage de capacité d'influence dans l'organisation.

1. Jeu

Le jeu est un instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte. Le joueur reste libre, mais doit, s'il veut gagner, adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et respecter les règles de celui-ci. Cela veut dire qu'il doit accepter pour l'avancement de ses intérêts les contraintes qui lui sont imposées.

S'il s'agit d'un jeu de coopération, comme c'est toujours le cas dans une organisation, le produit du jeu sera le résultat commun recherché par l'organisation. Ce résultat n'aura pas été obtenu par la commande directe des participants, mais par l'orientation qui leur aura été donnée par la nature et les règles de jeux que chacun joue et dans lesquelles ils cherchent leur propre intérêt. Ainsi défini, le jeu est un construit humain. Il est lié aux modèles culturels d'une société et aux capacités des joueurs, mais il reste contingent comme tout construit. La structure n'est en fait qu'un ensemble de jeux.

1. Marge de liberté

« La marge de liberté, c'est fondamental. Ce n'est même plus un concept, c'est un postulat, une conception de l'être humain, c'est presque philosophique » déclare MUSSELIN Christine (1997). En effet, l'analyse sociologique des organisations s'est constitué en s'opposant à la fois aux approches qui refusaient de reconnaître la contingence des comportements et appréhendaient les acteurs comme des sujets totalement libres et à celles qui, privilégiant le système, adoptaient une vision strictement déterministe. « Une situation organisationnelle donnée ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté et de négociation. Grâce à cette marge de liberté (qui signifie source d'incertitude pour ses partenaires comme pour l'organisation dans son ensemble) chaque acteur dispose ainsi du pouvoir sur les autres acteurs» ajoute CROZIER et FRIEDBERG (1977, p : 90)

1. Organisation

Organisation évoque avant tout un ensemble de rouages compliqués, mais parfaitement agencés. En revanche, cette conception de l'organisation change radicalement de signification dès lors qu'on découvre que ces rouages sont constitués d'un capital humain, financier, matériel etc... En fait, l'organisation est

le royaume des relations de pourvoir, de l'influence, du marchandage, et du calcul. C'est dire tout groupement d'individus régit par des relations de pouvoir.

1. Changement

Pour Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, le changement est un phénomène systémique. Pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social.

Il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode, mais de lancer un processus de changement qui implique action et réactions, négociations et coopération. Dans cette vision, le changement sera le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine.

1. Stratégie

De l'avis de M CROZIER ET E FRIEDBERG, la stratégie est un ensemble cohérent de comportement qu'un acteur adopte en vue de préserver ses intérêts. La stratégie est orientée par les enjeux et zones d'incertitudes contrôlés par l'acteur social. De ce fait, toute stratégie est rationnelle aux yeux de l'acteur social qui l'utilise.

1. Rationalité

L'acteur, en fonction de sa marge de manœuvre conférée par son expertise, ou sa situation stratégique, peut exercer une pression plus ou moins grande sur l'organisation à travers la confection d'une stratégie offensive pour atteindre ses objectifs. Cette stratégie n'est pas le fruit du hasard, mais plutôt la résultante de son « raisonnement stratégique » qui permet de mieux saisir son jeu. Ainsi, les attitudes des différents acteurs sont dictées par la recherche de leurs intérêts au moindre risque. Il suffit donc de cerner les contraintes auxquelles les acteurs ont à faire face pour comprendre le jeu. C'est d'ailleurs dans ce sens que CROZIER et FRIEDBERG (1977 : pages 231) estiment qu'on peut « découvrir, à partir du vécu des membres de l'organisation, les jeux qui conditionnent leurs comportements ».

1. Limites de l'analyse stratégique

1. L'oublie de la négociation

Bien que l'analyse stratégique insiste en permanence sur les négociations entre acteurs, elle ne prend jamais la peine de les étudier. Tout se passe comme si la négociation était elle-même une courroie de transmission, mécanique et transparente, entre les relations de pouvoir et les comportements des acteurs. Pourtant, à un autre niveau mais pour les mêmes raisons, la négociation est aussi problématique que l'entreprise. Elle impose des contraintes propres et jouit, par ailleurs, d'une certaine autonomie par rapport au substrat de pouvoir sur laquelle elle fleurit. La prise en compte des comportements réels en situation de négociation s'impose assez clairement si l'on entend affiner notre compréhension de l'univers politique que constituent les organisations.

1. L'absence de légitimité

La réflexion sur la légitimité est totalement absente de l'analyse stratégique. Implicitement, elle est considérée comme un épiphénomène qui ne modifiera pas le jeu stratégique. Elle relève en quelque sorte de la superstructure, entièrement déterminée par l'infrastructure des relations de pouvoir. Cependant, la légitimité dispose d'une autonomie par rapport aux relations de pouvoir et agit de façon indépendante sur les acteurs. Ceci ne revient pas à affirmer un conditionnement social préalable à l'entrée dans l'organisation. Les questions de légitimité se jouent partiellement dans les relations ordinaires de travail et sont co-construites dans les interactions entre acteurs. Mais, simplement, elles ne sont pas déterminées par les relations de pouvoir. La légitimité contribue à la compréhension même du système par les acteurs et participe donc à l'élaboration de leurs stratégies.

1. Application pratique de l'analyse stratégique

1. Objets d'étude de l'analyse stratégique

Nombreux sont les objets d'études auxquels peut se prêter l'analyse stratégique. En effet, CROZIER s'en sert pour comprendre de nombreux phénomènes à l'instar de l'administration public, l'organisation de l'entreprise et les phénomènes bureaucratiques.

Concernant le système bureaucratique Max WEBER estimait qu'il est supérieur à toutes les autres formes d'organisation, grâce à l'impartialité des règles, gage d'impartialité à la compétence des professionnels et à une hiérarchie structurée. CROZIER quant à lui ne le regarde pas avec la même bienveillance. Il considère que la bureaucratie a trouvé ses limites à cause de la complexité croissante de l'environnement dans lequel les salariés évoluent.

L'observation de terrain lui a montré que, dans un système bureaucratique, l'individu résiste en s'appropriant les règles du jeu et en les utilisant à son profit. Contrairement au rêve de Frederick TAYLOR, CROZIER pense qu'il est impossible de tout régler au sein d'une organisation. Ainsi, pour qu'une organisation fonctionne, il faut des zones de flou, de vides ou d'incertitude. L'acteur cherchera toujours à maîtriser à son profit ces marges d'incertitude pour les transformer en marges de liberté, qui lui permettront d'atteindre ses propres objectifs.

1. Exemples d'application pratique de l'analyse stratégique

Selon CROZIER, certes on ne peut pas répondre de façon catégorique, précise, quantifiable et rigoureuse à des questions liées à toute forme d'organisations, mais on peut désormais obtenir des résultats raisonnables grâce à toutes sortes de modèles d'analyse, parmi lesquels l'analyse stratégique de systèmes organisés qui joue un rôle clé dans l'analyse de tous les problèmes impliquant d'importants changements. C'est d'ailleurs dans ce sens que CROZIER et FRIEDBERG (1977 p : 391) affirment : «l'analyse stratégique et l'analyse systémique ne sont pas seulement des propositions théoriques. Elles sont d'abord, et avant tout, des pratiques de recherche ». Ainsi, loin de se résumer en une simple théorie, la réflexion Crozierienne est une véritable méthodologie de la pratique de la recherche. C'est ce que nous allons essayer de mettre en avant à travers la reprise de trois cas traités par M GROZIER.

1. Décentralisation : les raisons d'échec de la politique publique et des réformes instaurées en France

La société française s'est organisée depuis fort longtemps selon le modèle de la centralisation territoriale. A cause de la surcharge, le centre gouvernemental ne peut plus résister à la pression d'un monde beaucoup plus complexe avec des acteurs locaux et nationaux beaucoup plus libre (concept de la liberté de l'acteur). Dans ce contexte des projets de réformes ont été initiés depuis le début des années

60, des réformes qui ont abouti à une grande loi de décentralisation qui en apparence réglerait le problème.

Hélas !!!, Dans une interview parue dans Le Journal de Genève et Gazette de Lausanne (1994), Michel CROZIER reprend l'échec de la décentralisation : «Pour la décentralisation, l'orientation prise a découlé à mon avis d'un mauvais diagnostic. Le diagnostic reposait sur le raisonnement suivant :

l'Etat central/ le gouvernement veut accaparer le pouvoir et conséquemment nous avons cette centralisation par soif de pouvoir du centre; alors, redistribuons le pouvoir grâce à un changement de structure, pour donner du pouvoir au périphérique. Mon point de vue était très différent (le centre de sociologie des organisations, dirigée à l'époque par CROZIER avait mené deux séries d'enquêtes qui avaient permis de faire apparaître non seulement les dysfonctions considérables du système centralisé, mais les mécanismes qui les produisent). Je disais quant à moi que la soif de pouvoir au centre existait comme partout, que le centre était tout à fait impuissant, que la pression pour la centralisation venait tout autant de la périphérie que du centre. Je pensais donc que si on voulait réellement changer il fallait changer le système, et que les réformes de structure peuvent changer les positions des gens mais ils ne changeront pas les caractéristiques du système et ses défauts fondamentaux qui sont la confusion, l'irresponsabilité, conséquence du cloisonnement de la mauvaise communication et du système indispensable pour le faire marcher... Alors, je prédisais que la décentralisation ne donnerait pas du tout le résultat qu'on attendait ; je crois malheureusement avoir eu raison ».

1. Crise de la SNCF

La SNCF (société nationale des chemins de fer français) était une société que tout le monde considérait à l'époque comme une société bloquée. Une crise profonde éclate à l'occasion des grèves de l'hiver 1986-1987 qui fait prendre conscience de l'urgence d'une réponse. Le débat qui s'ouvre est un débat de politique publique confus se déroulant avec les arguments rhétoriques du traditionnel maintien des avantages acquis, efficacité calculée en fonction de critères financiers et de ratios de productivité (Crozier, 1997).

Largement exposé dans son ouvrage La Crise de l'intelligence, Crozier y revient dans la même interview précitée en décrivant sa mission : «D'abord, en un diagnostic : en écoutant réellement les gens et en ne les écoutant pas dans leurs plaintes et dans leurs demandes, mais en les écoutant dans leurs "jeux stratégiques".

Cela veut dire simplement qu'on fait parler les gens sur leur situation, sur leurs problèmes, les uns avec les autres, avec la hiérarchie, avec les subordonnés quand les gens ont des subordonnés, etc. On a donc les points de vue des uns et des autres, et à partir de ces points de vue, on dispose d'une première image des relations. Ce diagnostic, on le restitue aux intéressés, c'est-à-dire qu'on leur présente nos résultats qu'ils discutent et authentifient.

A partir de là, on enclenche un processus de changement. Dans le cas de la SNCF, on a rendu compte à tous les groupes dont on a interviewé les membres, et tous ont confirmé la validité de notre diagnostic. A partir de là, nous avons fait accepter à la direction générale l'idée de rendre publics ces résultats, ce qui a été fait: d'abord dans une journée de présentation des résultats devant tous les cadres supérieurs moyens et subalternes; ensuite, cette présentation a été faite à la direction générale; et enfin, le lendemain, aux syndicats. A partir de ce premier travail qui a duré six mois, nous avons aidé à l'interprétation. Des changements considérables ont été accomplis».

Selon Crozier (1997) les leçons qu'on peut tirer de cette expérience concernant l'utilisation de l'analyse de système peuvent être résumées ainsi :

- La transparence du travail de l'analyse est primordiale ;
- Les responsables de l'application des mesures qui seront prises doivent être associés à l'analyse et la discussion des résultats ;
- La connaissance de la réalité des rapports humains est l'élément qui fait basculer les structures du débat. Une réforme ou une décision de politique publique doit s'élaborer à partir d'une connaissance partagée et le plus possible intériorisée par les responsables aux différents niveaux opérations du fonctionnement et des problèmes du système.

1. Réforme de la compagnie Air France

Ce dernier cas concerne la réforme de la compagnie Air France en quasi-faillite après la grève catastrophe de l'automne 1993. Dans ce cas l'intervention de Crozier comportait les mêmes étapes et les mêmes méthodes «Nous avons fait une première partie plus rapidement qu'à la SNCF parce que le temps pressait, trois mois. Nous avons écouté une centaine de personnes en profondeur, après quoi nous avons procédé aux restitutions et établi un questionnaire à l'ensemble du personnel.

Finalement, cela a changé les données du jeu. Le PDG Christian BLANC a négocié et un référendum s'en est suivi afin d'approver les plans de restructuration. Après cela, une équipe formée de personnes de la SMG a fait le travail de guidage de la réforme. Comme vous le voyez, on ne se contente pas de dire en général ce qu'il faut faire... » (Interview avec M. Crozier parue dans *Le Journal de Genève et Gazette de Lausanne* » en 1994). Toutefois, il y a lieu de signaler quelques enseignements complémentaires (Crozier, 1997) :

- Il est possible d'employer la même approche avec succès sur l'ensemble d'un système hétérogène ;
- Il est possible d'obtenir un délai suffisant pour faire une enquête qualitative sérieuse, même dans un cas d'urgence au cours d'un débat de politique publique ;
- La connaissance partagée est le levier décisif du changement d'attitude indispensable au succès d'une réforme.

Conclusion

L'analyse stratégique constitue donc un apport fondamental dans la compréhension des organisations en particulier et des phénomènes sociaux en général. Elle permet ainsi de dépasser les visions formalistes et technicistes de l'entreprise en offrant un nouvel espace de recherche, le système d'action concret, dont l'étude, associée à celle des relations de pouvoir qui le fonde est une condition indispensable pour la compréhension de l'action collective.

De plus, quand bien même cette étude a été élaborée il y'a des dizaines d'années, il n'en demeure pas moins qu'elle est toujours d'actualité aujourd'hui en raison du caractère englobant du pouvoir, de l'action collective et des organisations. En effet, de même que l'homme est appelé à interagir avec son environnement, il est condamné à naître dans une société, à y vivre et a y mourir.

Dès lors, il ne saurait échapper au « vivre ensemble », et dont à la vie en organisation et aux relations de pouvoir.

-Approche humaniste

L'**approche humaniste** est un courant de la psychologie fondé sur une vision positive de l'être humain. C'est également un modèle de psychothérapie qui s'appuie sur la tendance innée de la personne à vouloir se réaliser, c'est-à-dire à mobiliser les forces de croissance psychologique et à développer son potentiel. La psychologie humaniste (*Humanistic Psychology*) apparaît à partir des années 1940 aux États-Unis, principalement sous l'impulsion d'Abraham Maslow

« La psychologie humaniste trouve ses racines étymologiques dans le substantif latin *humanitas* qui définit les qualités spécifiques de la nature humaine. Plus précisément, l'*humanitas* cicéronienne porte en elle différentes perspectives : une facilité et une force des sentiments dans les rapports interpersonnels (civilité, politesse, affabilité, bon gré), un sentiment d'attachement et de devoir, et une solidarité envers les autres membres de l'espèce. Il s'agit d'une conception de l'humain qui se caractérise par le goût de la science, de l'enseignement et de la culture, fondée sur l'esprit critique, la courtoisie, et l'élégance morale »².

- La théorie de la hiérarchie des besoins de « A. Maslow » :

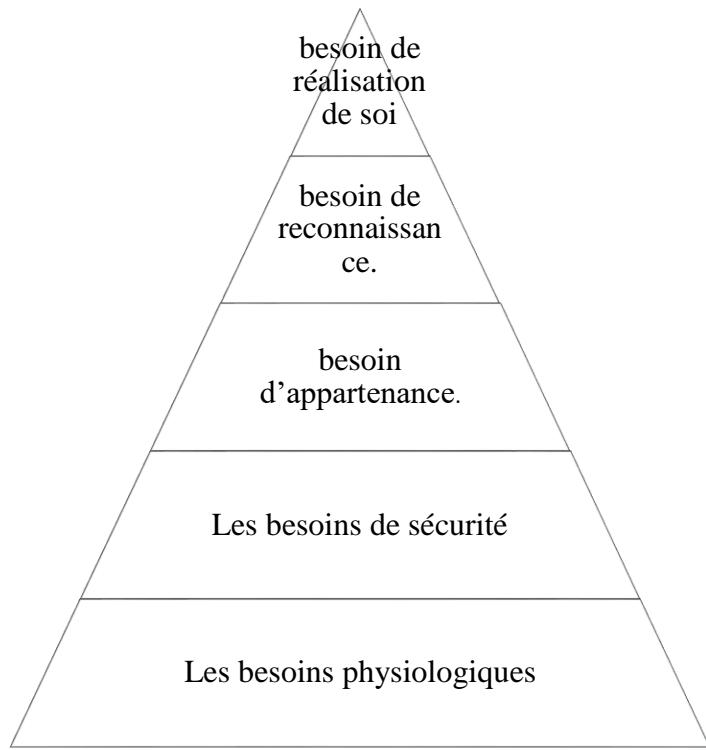
C'est la théorie de la motivation élaborée à partir des observations réalisées dans les années 40 par le psychologue « Abraham Maslow ». Il distingue deux types de besoins :

1-Les besoins inférieurs : sont les besoins physiologiques et les besoins de sécurité.

2-Les besoins supérieurs : sont les suivants :

- Les besoins d'appartenance.
- Les besoins de reconnaissance.
- Les besoins de réalisation de soi.

.1/La pyramide des besoins : c'est une représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins.



.2/Les principes de la pyramide :

- Les besoins supérieurs ne peuvent être satisfaits sans satisfaits les besoins inférieurs.
- La satisfaction d'un besoin permet au sujet d'être motivé par un autre besoin.

.3/Les critiques : La pyramide de « Maslow » est critiquée sur plusieurs points :

- ❖ L'individu cherche parfois à satisfaire des besoins d'ordre supérieur même lorsque ceux de la base de la hiérarchie demeurent insatisfaits.
- ❖ Absence de données scientifiques pour supporter le modèle.

Chapitre 02 : Culture et communication

Définition : Culture/ Communication

Définition de la culture :

La culture joue un rôle essentiel dans la définition du caractère et du comportement de l'organisation : et comme chaque pays ayant sa propre culture nationale, même l'organisation a sa propre culture, bien que des recherches novatrices sur la culture organisationnelle aient vu le jour au début des années 80, aucun concept n'a été obtenu sur un concept unifié.

Le concept de culture est un terme courant dans les études psychologiques, sociales et anthropologiques, ainsi que dans les études littéraires et artistiques : Malik bin Nabi souligne que le terme "culture" est le fruit de la Renaissance européenne au VI^e siècle, dérivé de l'origine latine et qui, à l'époque, signifiait agriculture ou agriculture jusqu'à atteindre le sens que nous comprenons maintenant.

En 1952, Cochleen et Cruber comptaient 162 définitions de la culture, ce que Taylor définissait comme "le composite qui comprend la connaissance, la conviction, l'art, l'éthique, le droit, la coutume et toutes les capacités acquises par l'homme en tant que membre de la société".

Alors que Linton le définissait comme "l'ensemble des comportements qu'une personne apprend dans toutes les sociétés, de l'adulte au plus jeune", Random la définit comme "des modes de vie construits et développés par un groupe de personnes et hérités d'une génération à l'autre".

Malik Ibn Nabi la définissait comme "un ensemble de qualités morales et de valeurs sociales que l'individu a reçu depuis sa naissance comme capital principal du milieu dans lequel il est né. C'est l'environnement dans lequel l'individu forme son caractère et son caractère"

Et reliant une relation étroite entre culture et comportement, en soulignant que le comportement social de l'individu sujet à des choses plus générales de la connaissance et plus proche de la personnalité, y compris la collecte d'informations.

L'une des définitions de la culture les plus fréquemment définies est la définition de Kovairon comme "englobant les valeurs matérielles et immatérielles que

l'homme a dans le développement social et l'expérience historique, qui reflètent le niveau de progrès technologique, de production intellectuelle et matérielle, d'éducation, de science, de littérature et d'art que la société a atteint à un moment donné de son développement social. Développement économique »

La culture peut être vue comme un mode de pensée et de comportement (implicite et phénoménal) acquis et transmis par des mécanismes de communication spéciaux qui caractérisent les groupes humains.

À travers les définitions précédentes du concept de culture, il s'est avéré constitué des éléments de base :

- Valeurs, idées et principes.
- Expérience acquise par des individus grâce à une interaction continue avec le milieu environnant.
- Les capacités et compétences techniques acquises par l'individu dans sa vie.
- Une combinaison de religion, d'apprentissage, d'éthique, de droit, d'art, de littérature, de coutumes et de traditions.

1-Les caractéristiques de la culture :

La culture se caractérise par une gamme de caractéristiques, dont les plus importantes sont :

- Un processus humanitaire comme principale source et moteur de la culture.
- C'est un processus acquis par l'interaction entre les individus et l'environnement.
- Changer l'impact des changements environnementaux, technologiques et économiques, malgré les difficultés qui peuvent être rencontrées dans les changer, de sorte que l'individu peut revenir à certains comportements, lois et réglementations.
- Déterminer le mode de vie de l'individu, où les modes de vie varient d'une région à l'autre en fonction de la nature de la culture qui prévaut dans la région (mais à cause de la mondialisation, les différences ont diminué et les modes de vie ont convergé sensiblement entre les sociétés).
- Portabilité par transmission intergénérationnelle.

2-La culture organisationnelle

Peter Waterman (1982) le définit comme "le système de valeurs dominant de l'institution, par la production culturelle de ses membres, qui se trouve dans les récits, les légendes et les logos de l'institution et qui l'aide à rechercher l'excellence.

a définition de Shin-Schein (1984) est l'une des définitions les plus couramment acceptées et les plus répandues de «un modèle d'hypothèses développées, inventées ou découvertes par un groupe tout en apprenant comment faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne qui se sont avérés valides, et doit donc être enseigné aux individus Nouveau comme la bonne façon de réaliser et de penser à ces problèmes ». Avec la définition de traiter les problèmes ((2003) comme le «moyen spécial pour l'organisation de répondre aux problèmes, le différencier des autres dans sa forme et l'apparence et la façon dont l'Organisation traite des situations actuelles ».

Alors que nous trouvons Hofstede et ses collègues (Hofstede & AL) 1990) ils le savent comme une "programmation mentale collective qui distingue les membres de l'organisation d'autres institutions et se compose de symboles, idéaux, rituels, rituels et valeurs au sein de l'institution ".

Dans la vue de l'ascension (1990) (Dension), la culture organisationnelle est «l'ensemble des valeurs, des croyances et des principes fondamentaux, qui sont à la base du système de gestion, développent l'ensemble des comportements et des pratiques de gestion qui incarnent et appuient ces principes fondamentaux, la culture organisationnelle donne aux membres de l'Organisation Une identité organisationnelle qui facilite l'engagement social et favorise la stabilité du système.

Gibson et ses collègues (Gibson & al 1994) croient que la culture organisationnelle signifie quelque chose de semblable à la culture de la société, composée de valeurs, de croyances, de perceptions, d'hypothèses, de normes, de normes, de choses faites par l'homme et de schémas comportementaux communs. La culture organisationnelle est la personnalité et le climat de l'institution, identifiant les comportements et les liens appropriés et motivant les individus.

Kao (2005) considère la culture organisationnelle comme "le modèle de croyances, de revendications, d'idées, de philosophies et d'idéologies qu'un groupe a inventé, adopté, accepté et approuvé à l'unanimité soit formellement soit par consensus non officiel, au moyen de règles et de comportements non écrits, Pour

que la culture organisationnelle puisse être adoptée, transférée et héritée de génération en génération.

Riad (2005) se réfère également à elle comme un "ensemble de valeurs, croyances, concepts et modes de pensée partagés entre les dirigeants de l'institution et de ses anciens membres et enseigné à l'ensemble, que la culture organisationnelle se compose de valeurs sociales dominantes qui contribuent à créer la complémentarité entre les parties de l'institution. "

Selon Needle (2004), "valeurs collectives, croyances, principes des membres de la Fondation, pour la réalisation des objectifs stratégiques ", par Rafazi et Shollitz (Ravasi & Schultz) (2006) "ensemble d'hypothèses communes qui sont un guide pour l'activité et l'interprétation dans l'institution, en définissant un comportement approprié dans Des situations différentes.

Hit et ses collègues (2005) (HITT & AL) ont souligné que la culture organisationnelle est une situation complexe liée aux idéologies, aux symboles et aux valeurs fondamentales partagées au sein de l'institution influençant la façon d'organiser et de diriger ses travaux.

Selon Cameron et Quinn (Cameron & Quinn) (2006) "la culture organisationnelle est démontrée par les valeurs, le style de leadership, le langage et les symboles, les procédures et les routines, définis pour le succès qui rend l'institution distinctive et unique."

À l'époque (2008), la culture organisationnelle "se réfère au système de significations et de symboles des croyances, des rituels et des pratiques qui évoluent et s'installent au fil des ans, et deviennent une caractéristique particulière de l'organisation afin de créer une compréhension générale parmi les membres de l'organisation sur les caractéristiques de l'organisation et le comportement attendus de ses membres ".

Le concept de culture organisationnelle est encore plus compliqué par le fait qu'il comporte de nombreux termes tels que: l'éthique, les aspects matériels, les valeurs et les modèles sociaux et technologiques, et donc la culture organisationnelle représente un ensemble d'avantages et de caractéristiques qui caractérisent l'institution d'autres institutions, Ces avantages ont le statut de continuité relative et ont un impact significatif sur le comportement des individus, leur mode de pensée et de prise de décision et se concentrent sur la création de valeurs et

d'objectifs communs entre les travailleurs, et sont donc une pierre angulaire des institutions contemporaines.

Dans les définitions qui précèdent, la grande variation entre les chercheurs dans la définition du concept de leurs différents points de vue est illustrée par:

- Des éléments visibles tels que des rituels, des symboles et des décrets... Etc
- Leurs composantes invisibles des croyances, des valeurs, des hypothèses et des perceptions communes aux travailleurs.
- Combinaison de composants visibles et non visibles.

Leurs fonctions et l'impact de ces composants sur le comportement des travailleurs et les performances de l'entreprise.

En combinant les points de vue précédents, l'étudiant peut présenter la définition suivante de la culture organisationnelle: "L'ensemble des hypothèses, valeurs, convictions et modes de pensée de base partagés par les membres de l'institution, convenus de manière formelle ou informelle, sont enseignés à de nouveaux individus et apparaissent dans des rituels, des logos, Dans l'institution, cela fonctionne pour guider le comportement des individus et atteindre les objectifs stratégiques et déterminer le comportement approprié et acceptable, et constitue également l'identité de l'institution et se distingue du reste des institutions et aide à adapter les systèmes internes et externes, et la stabilité du système.

2.1 caractéristiques de la culture organisationnelle :

Peu importe le nombre de définitions différentes de la culture organisationnelle ont varié, il y a un ensemble de caractéristiques qui leur sont associées et ces caractéristiques ne sont pas exhaustives, mais ils aident à illustrer la nature de la culture organisationnelle :

- D'un caractère participatif, essentiellement les valeurs, les croyances et les normes de conduite collectées par tous les membres de l'institution. □
- Il contient deux aspects fondamentaux: l'aspect moral des hypothèses, des valeurs, des croyances et des normes de conduite, et l'aspect matériel des phénomènes culturels par lesquels l'aspect moral de la culture peut être compris et transmis.

-Acquis par l'éducation, la normalisation et la formation.

-Unique, chaque institution a sa propre culture qui la distingue des autres institutions.

-Relativement stable, il faut beaucoup de temps pour se former.

-La vesicle est considérée comme un mariage entre les caractéristiques de l'individu dans l'institution et la culture de la société.

-La clarté et la force de la culture influencent grandement le développement de l'institution et l'amélioration de ses performances.

Composantes et formes de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle a deux aspects principaux, à savoir les composantes intangibles et intangibles, et les formes physiques et visuelles.

2.3. composantes de la culture organisationnelle:

La culture organisationnelle d'une organisation comprend un ensemble de valeurs, de normes et de croyances qui guident la conduite des individus dans l'organisation et les aident à comprendre l'environnement de l'institution qui les entoure, ces composantes fondamentales sont les suivantes: valeurs, croyances, coutumes et attentes organisationnelles.

A. valeurs organisationnelles:

Les valeurs organisationnelles sont des règles qui permettent à un individu de distinguer entre le mal et le droit entre le désiré et le indésirable, entre ce qui est présent et ce qui devrait être, entre ce qui est important et non important, c.-à-d. agir comme guide et observateur pour le comportement humain parce qu'il fournit au gestionnaire une vision des attitudes des individus dans l'organisation, les valeurs organisationnelles signifient également Sur le lieu de travail et les normes et principes généraux guidant la conduite des membres de l'organisation, par exemple, Société générale a les valeurs suivantes:

-Professionnalisme: cela accroît la confiance des clients, soutenue par l'expérience et le partage d'expériences.

-L'esprit d'action collective.

-Créativité: anticiper les besoins des clients et trouver de nouveaux produits et services.

Les valeurs organisationnelles peuvent être divisées en deux types:

-Les valeurs finales (le résultat) que les membres de l'organisation cherchent à atteindre, comme la qualité, l'excellence, le succès.

-L'exécution (guidée) des valeurs sont un modèle souhaitable de comportement comme: le sérieux, la créativité, le travail d'équipe. La culture organisationnelle comprend donc des résultats que l'institution souhaite atteindre et des schémas de comportement qui l'encouragent.

Les sources de valeurs pour les individus varient en:

-Religion: considérant la religion comme une source majeure de nombreuses valeurs, des exemples de cela dans la religion islamique moderne, qui exhorte la perfection, la paix et les bénédictions d'Allah soient sur lui, "Dieu aime si l'un de vous travail est d'être maîtrisé par lui" et le hadith "de notre tricherie, ce n'est pas nous " et parler de responsabilité, "vous êtes tous des ".

Socialisation: selon la société dans laquelle l'individu est originaire, les valeurs plantées en elle sont différentes.

-Expérience passée.

-Le groupe auquel appartient l'individu.

L'importance de ces valeurs est incarnée dans leur rôle fondamental en tant que déterminant du comportement désiré, qui permet la perception de décisions, de comportements et d'activités appropriés de l'institution, en tant qu'institution réussie dont les membres appréciés, qui constituent une identité organisationnelle, partagent un engagement social amélioré et réduisent la nécessité d'un contrôle strict.

B.croyances organisationnelles:

Des idées communes sur la nature du travail et la vie sociale dans le milieu de travail et sur la façon d'accomplir le travail et les tâches organisationnelles, telles que l'importance de la participation à la prise de décision et la contribution au travail d'équipe.

Les croyances fondamentales influencent le comportement et les attitudes des individus et déterminent leur réussite, et les aident à atteindre et à respecter les normes fixées pour une performance efficace, sont façonnées par des individus et varient en taille ou en degré d'engagement d'un individu à l'autre.

C.Normes réglementaires:

Les normes réglementaires représentent les règles dans lesquelles les travailleurs sont engagés au sein de l'organisation, souvent non écrits et tenus de devoir comme des normes utiles pour l'institution, telles que l'obligation de ne pas nommer aût et le fils dans la même institution, et ces normes jouent un rôle important dans le contrôle interne et la transparence dans Les activités en cours, chaque organisation a sa propre méthode d'élaboration ou de publication d'instructions administratives à tout moment.

D.attentes réglementaires:

Les attentes organisationnelles sont les contrats psychologiques non écrits, ce qui signifie un ensemble d'attentes définies ou attendues par l'individu ou l'institution pendant la période d'emploi de l'individu au sein de l'entreprise, par exemple, les attentes des supérieurs et des collègues d'autres collègues d'appréciation et de respect mutuel Fournir un environnement réglementaire et un climat organisationnel qui aide et soutient les besoins psychologiques et économiques de l'individu.

2.4 Formes de la culture organisationnelle:

Pour chaque culture organisationnelle manifestations (éléments virtuels)) aide les travailleurs à interpréter les événements quotidiens

Dans l'institution par laquelle les valeurs et les normes sont transférées et connectées entre les travailleurs, et peuvent être divisées en: formes physiques et manifestations comportementales et linguistiques.

A.formes physiques:

Les aspects matériels de la culture organisationnelle sont les objets physiques entourant les individus dans l'environnement de l'institution, dont les plus importants sont:

-Conception architecturale des bâtiments et des bureaux et de leurs zones.

- Format de bureau fermé ou ouvert.
- La nature des lieux de préservation de l'information et de la documentation.
- Qualité des meubles de bureau utilisés dans l'organisation.
- La qualité des dispositifs de communication et des outils utilisés.
- Nature des parkings et des zones de réception des invités.
- Les types et la valeur des antiquités et des pendentifs muraux au sein de l'organisation.

Ces phénomènes physiques peuvent influer sur le comportement des travailleurs dans l'organisation par leur sens de la sécurité d'emploi, la tendance à faire des amitiés au travail, la souplesse et l'adaptabilité, la volonté de discuter et le dialogue avec clarté et transparence, la volonté d'innover et d'initiative, l'adhésion aux procédures, ainsi que la création d'un sentiment de fierté Appartenant à l'organisation.

B.aspects comportementaux et linguistiques:

L'une des manifestations comportementales ou auditives les plus importantes qui reflètent les valeurs de l'organisation sont les suivantes:

-rituels:

Les rituels se réfèrent aux activités récurrentes dans l'institution qui ont une signification symbolique, montrent et renforcent les valeurs fondamentales de la Fondation, enracinées dans l'histoire de l'institution et de créer un sentiment d'appartenance, une identité commune, et le travail pour éduquer les valeurs des travailleurs, par exemple une réunion commence chaque semaine dans les magasins (Wal-Mart) pour discuter des produits Des pratiques et des procédures efficaces exigent un ajustement basé sur les ventes hebdomadaires, ce qui leur a valu un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents en effectuant les ajustements nécessaires en temps opportun, en garantissant la participation des travailleurs, en les rendant plus engagés et responsables, et en les orientant vers une meilleure performance.

-décrets et célébrations:

Les décrets et les cérémonies sont plus prononcés que les rituels prévus par l'administration au profit de ses travailleurs et conçus dans le but de récompenser ou de punir les travailleurs, comme célébrer des occasions spéciales telles que le lancement réussi d'un nouveau produit ou célébrer le passage d'un quart de siècle d'activité... Etc., de nombreuses institutions l'utilisent pour diffuser et promouvoir des valeurs clés.

-Légendes, histoires et contes:

Les mythes et les histoires sont parmi les moyens de communication et de consolidation des valeurs au sein de l'institution où il se réfère à l'histoire de l'institution et de ses réussites, les membres de l'institution peuvent occasionnellement composer des contes de fées sur les fondateurs de l'institution, ses origines ou sa présence historique, afin de fournir un cadre pour interpréter les événements dans l'institution, et considéré Les histoires des méthodes efficaces utilisées par les institutions pour communiquer leur culture aux nouveaux membres et membres de l'organisation, en soulignant les événements critiques de l'institution et la façon de les affronter, ou l'effort héroïque d'un de ses travailleurs représentant les valeurs de l'institution, qui génère l'identité et l'association entre la nouvelle personne et l'institution en partageant des histoires sur la Fondation Et les valeurs, et donc les mythes et les histoires sont un mécanisme pour motiver les individus à adopter un certain comportement dans l'institution.

-héros:

Des personnalités distinguées qui ont laissé une empreinte claire dans la vie de l'institution, en raison de leur personnalité, de leurs actions, de leurs attitudes et de leur professionnalisme, entrent dans le mythe de l'institution, et deviennent des symboles de premier plan inculquant et déplaçant les valeurs de l'institution et les influençant, en les rendant des valeurs partagées par les membres de l'institution tout entière Heroes comme les fondateurs de Henry Ford (Henry Ford), Walt Disney (Walt Disney), fondateur (Disney), Mary Kay (Mary Kay fondateur (Marie Kay) de cosmétiques, ou en tant que leaders dans des positions critiques ou ont obtenu des succès impressionnantes tels que Thomas Watson dans IBM. Sam Walton, Sam Walton) dans les magasins. Wal-Mart

Le rôle clé des champions est de répandre les valeurs clés, de fournir le modèle de rôle idéal et de définir des normes de performance motivantes à atteindre par d'autres.

-langue:

La langue est une autre façon de distinguer la culture des institutions, chaque institution a ses propres abréviations et phrases, chaque groupe, institution, activité, secteur... Leur propre vocabulaire etc. approprié.

La langue de l'institution est utilisée pour aider les travailleurs à ressentir une certaine identité, leur affiliation à l'institution et à leur culture, et pour déterminer leur acceptabilité et leur préservation.

-blagues:

Les blagues sont utilisées comme des méthodes symboliques pour exprimer de bonnes relations et pour atténuer certains conflits entre les travailleurs, et ils servent de moyens humanitaires utilisés dans les célébrations et les réunions pour supprimer certains obstacles pendant le processus de communication entre les membres de l'institution, et visant à modifier certaines pratiques administratives, ou De certains des membres de l'organisation, et aider à travailler collectivement parmi les différents niveaux administratifs de l'organisation.

-symboles et logos:

Les symboles et les logos sont des signes d'informations culturelles associées aux valeurs fondamentales de la Fondation, de l'aide à la communication interne et externe, des mots, des formes et des images qui portent un sens spécifique au sein de la culture de l'organisation, certaines organisations utilisent des logos pour symboliser les valeurs qu'ils embrassent, et Les logos véhiculent des significations complètes en phrases courtes, et sont facilement capturés par les travailleurs ainsi que par leurs clients.

-Règles et politiques:

Les institutions élaborent des règles et des politiques sur ce qui doit être fait, elles représentent des schémas de conduite qui lient les membres et qui doivent être compatibles avec elles, car les règles de détermination des comportements acceptables et inacceptables se réfèrent aux valeurs de l'institution, mais aux politiques de l'institution sur des questions telles que la prise de décision, les ressources humaines, la qualité, le client... Etc., elle confirme les valeurs de l'institution, par exemple, les politiques de tarification au niveau de l'entreprise montrant l'étendue de sa centralisation, et la présence ou l'absence de politiques

dans des domaines sensibles tels que: la justice fonctionnelle, la surveillance du lieu de travail, les politiques de portes ouvertes, le harcèlement sexuel, la responsabilité sociale.... Etc., clarifie les intérêts et l'orientation de la culture organisationnelle.

2.5 Fonctions de culture organisationnelle :

Les fonctions de la culture organisationnelle peuvent être résumées dans deux postes de base (Daft, 2001)

-Intégration et coordination interne : la culture contribue à la mise en place du système d'action collective, aux méthodes de communication et à l'énoncé des comportements acceptables et inacceptables.

-Adaptation externe à l'environnement: la culture organisationnelle aide l'institution à atteindre ses objectifs par le biais des mécanismes de gestion de l'environnement extérieur, tels que le traitement des clients, la réponse à leurs besoins et attentes, la gestion des concurrents et les méthodes de traitement avec eux, et répondre aux besoins des parties prenantes Les différents, expliqués (Daft 2006) que l'impact significatif sur la culture organisationnelle est de l'environnement extérieur, comme le succès de l'institution dépend d'avoir une culture qui lui permet de prendre des décisions qui sont compatibles avec les exigences de son environnement extérieur, ce qui signifie que les valeurs culturelles sont renforcées pour prendre des décisions qui répondent aux aspirations des propriétaires Intérêts.

Comme l'un des déterminants les plus fondamentaux du succès des institutions, la culture organisationnelle revêt une grande importance par son impact sur: les niveaux de performance, l'efficacité, la créativité, la satisfaction des travailleurs et le degré d'engagement, la cohésion des membres et l'orientation de leur comportement, en particulier en l'absence de règles et d'instructions claires.

2.6. Inconvénients de la culture organisationnelle :

Malgré la grande importance de la culture organisationnelle, il peut causer certains problèmes dans l'organisation, y compris :

-Entrave au changement: la culture organisationnelle peut être un obstacle au changement dans le cas où les valeurs dominantes ne correspondent pas aux exigences du succès futur, en particulier dans le cas où l'entreprise est active dans

un environnement dynamique et en mutation rapide et que la culture actuelle n'est plus appropriée, ce qui le rend incapable de réagir aux changements, plus Les valeurs tendent à être cohérentes, prudentes et conservatrices. la capacité de l'organisation et sa volonté de se développer est diminuée.

-Entrave à la diversité: l'emploi de nouveaux emplois qui diffère de la majorité en termes de sexe, d'âge, de race ou d'autres caractéristiques qui peuvent créer des contradictions et des conflits culturels, les caractéristiques diverses des néo-squatters peuvent s'estomper alors que ces individus essaient de s'adapter à la culture de l'institution, et peut donc devenir un fardeau pour éliminer Des forces exceptionnelles et la diversité des individus ou des idées.

-Obstruction des fusions ou acquisitions: de nombreux chercheurs affirment que la mesure dans laquelle les cultures organisationnelles sont congruentes est l'un des facteurs les plus importants dans le succès ou l'échec des fusions, et de nombreux problèmes surgissent dans les fusions en raison des différences fondamentales entre les travailleurs dans les idées, les comportements et les activités, ce qui peut entraver la réalisation Objectifs, et peut être accompagnée par la résistance des travailleurs au processus d'intégration.

Définition de la communication :

Concept de communication organisationnelle :

Il y a eu beaucoup de tentatives pour définir la communication organisationnelle, différente des entrées théoriques et des disciplines scientifiques, mais surtout parce que la communication organisationnelle est le type de communication associée à toutes les informations circulant au sein de l'organisation ou de l'institution. Par conséquent, la connaissance de tous les tarifs peut être une grande difficulté pour chaque chercheur, donc nous nous limitons les uns aux autres sans les élargir.

- Définition de "Reading Redding " et Sanborn Sanborn (1964) : La communication organisationnelle est le relais et la réception de l'information au sein d'une organisation particulière.
- Définition de "pneu Theyer (1968) : La communication organisationnelle est un flux de données soutenant les processus de communication et d'intercommunication de l'organisation. «

- et (Ceusa. Maria) croient que les communications réglementaires comprennent toutes les formes de communication utilisées par l'Organisation pour interagir et communiquer avec le public. «. Et que la première forme de communication au sein de l'institution est comme n'importe quel autre lieu, se compose de la somme des actions dans l'interaction de tous les acteurs de l'Organisation.
- Ou est le processus réglementaire qui «réglemente le flux d'information entre les différentes parties du projet».
- C'est la communication qui se déroule au sein d'une organisation, c'est un processus délibéré qui se déroule entre deux ou plusieurs parties, pour échanger des informations et des opinions, et pour influencer les attitudes et les tendances»

À travers ces définitions, nous pouvons conclure que cette communication a ses propres objectifs et fonctions, qui constituent des interactions entre les personnes impliquées dans cette organisation »

À la suite de l'interaction entre les individus dans le cadre de la structure organisationnelle qui exige la communication de l'information, des ordres, des instructions et des demandes, aux différentes parties prenantes, l'existence d'une structure de communication devient nécessaire pour atteindre les objectifs souhaités. La communication dans ce cas est liée à des schémas ou des formes formelles, avec la structure organisationnelle formelle.

Modèles de contact organisationnel :

Puisque la communication est au cœur de toutes les relations sociales, les êtres humains doivent établir des relations continues, la nature des réseaux de communication qui surgissent entre eux et leurs formes organisationnelles et leur efficacité, qui déterminent grandement les possibilités de convergence entre les membres de la communauté et les possibilités d'intégration. Il a également décidé qu'il était possible de réduire les tensions ou de résoudre les conflits où qu'ils se posent. Ainsi, toute classification des communications organisationnelles doit se concentrer sur la communication personnelle comme base de l'existence d'une communication organisationnelle; l'acte de communication est un acte social, et donc la base de l'interaction sociale.

Suite à l'élaboration des études sur la communication organisationnelle, issues d'un grand nombre de discussions théoriques sur les organisations, et les études préliminaires des sciences proches comme la sociologie, et les sciences de gestion,

qui sont liées au domaine de l'institution, nous nous trouvons dans l'étude de cette interaction de plusieurs côtés ou niveaux, en prenant Compte tenu de la complexité et de la complexité de ces analyses, nous abordera donc l'étude de la communication organisationnelle à travers les éléments suivants:

1) schémas de contact organisationnels en termes de niveau:

A). Contact personnel:

Est un processus très complexe dans lequel au moins deux individus sont réunis, au cours de laquelle le premier est souvent appelé l'expéditeur et qui envoie un message à la seconde qui est appelé l'avenir; la communication est--surtout--l'échange d'informations... «Lorsque nous parlons de contact personnel, nous entendons qu'il y a deux personnes en contact, et sans une deuxième personne, il n'y a pas de contact, mais s'il y a plus de deux personnes ici, nous parlons d'un lien que nous appelons la communication collective.

Et la communication personnelle est caractérisée par toutes les composantes de la communication humaine, si elle ne dit pas que c'est le noyau de la communication sociale dans laquelle il y a un échange et la correspondance entre l'expéditeur et l'avenir, qui échangent des rôles entre eux. Les moyens de communication sont souvent verbaux, visibles ou visibles et verbaux. "

B). Contactez l'Association:

La communication collective mentionnée ci-dessus est ce qui a augmenté le nombre de parties appelant à deux. Il s'agit d'un lien entre une personne-ou deux- et un certain nombre de personnes, situé dans un seul endroit.

Contact organisationnel patterns en termes officiels:

Deux types de communication peuvent être surveillés au sein de toute organisation, car il suffit de rappeler que la communication peut être formelle ou informelle.) Contact officiel:

La communication officielle» est un lien direct entre l'expéditeur du message et le futur»

Ce type de contact reflète généralement tous les réseaux de communication officiels de l'institution ou de l'organisation. Ces réseaux obtiennent des informations centralisées, et ces réseaux sont divisés en:

- Réseaux internes: réunions, conférences et rassemblements....

C'est une communication interne qui est "un total des actions prises, dans le but d'enregistrer une réponse entre les opérateurs de l'entreprise par la communication.

«

- Réseaux externes: qui expriment tout ce qui est en dehors du cadre de l'institution et comprennent tous les autres types de communication, et» il relie l'institution à son environnement et à ses clients, et travaille à trouver des réponses rapides et efficaces aux questions du public. «

C'est la communication qui relie la structure organisationnelle officielle des organisations et comprend le mouvement de tous les types d'information officielle, y compris:

- Données ou faits sur la situation actuelle, les problèmes et les objectifs;
- Opinions, propositions et expériences;
- Informations sur les objectifs, les politiques et les événements.

B)-communication informelle:

Il est à noter que le flux d'informations dans le système de communication formel dans toute la hiérarchie de la réglementation est un obstacle à l'efficacité organisationnelle. C'est pourquoi les experts soulignent la nécessité d'élargir la portée de la communication pour accommoder un autre système soutenant et soutenant la communication officielle, qui est une communication informelle. L'Ecole des relations humaines est le leader dans ce domaine; les expériences scientifiques et les recherches menées par cette école ont montré qu'il existe un lien parallèle, non moins important que la communication officielle en termes d'impact, et la rapidité de transmission de l'information.

» La communication est une expression automatique et spontanée de plusieurs problèmes et questions. Ce genre d'expression conduit à une gratification psychologique interne, mieux que la communication officielle.

Et» note qu'il y a beaucoup d'avantages positifs de cette transition, c'est en termes de vitesse d'échange d'informations, et passe également par les niveaux organisationnels, et est efficace (...) les aspects négatifs de ce formulaire peuvent causer la discorde et le désaccord, et une mauvaise compréhension du message,

surtout si les informations transmises Un généralisé ne provient pas d'une source officielle, et il suffit de contenir certains faits pour être authentifié.

Modèles de communication organisationnelle par hiérarchie:

La communication organisationnelle peut circuler horizontalement ou verticalement; une communication horizontale est nécessaire dans de nombreuses organisations. Selon la direction du flux d'informations, les tendances de la communication officielle sont classées en:

A) – liaison descendante (de haut en bas):

Cette communication est la base de chaque organisation officielle, comme on le trouve dans les organisations avec des modèles mécaniques tels que le gouvernement, politique et militaire. à cet égard, l'information circule du haut de l'organisation aux niveaux administratifs les plus bas, et ses caractéristiques comprennent:

- Se concentre sur l'information sur les tâches (commandes);
- Permet la coordination entre les différentes activités et niveaux;
- Le modèle est largement utilisé dans diverses organisations.

Katz et Khan résument les types de cette connexion comme suit.

1. ordres et instructions pour le travail;
2. des informations sur la compréhension et l'Association de ces travaux avec d'autres travaux de l'Organisation;
3. les informations relatives aux actions et aux demandes de réglementation, par exemple en ce qui concerne les représailles et les peines;
4. rétroaction sur la performance des subordonnés;
5. des informations de nature idéologique qui visent principalement à donner un caractère dogmatique aux objectifs de l'organisation.

Et il s'en va. HABER):» il y a plusieurs raisons pour lesquelles cette connexion n'a pas été efficace. De nombreuses organisations reposent souvent sur des moyens de

communication mécaniques et cléricaux. Et évitez les messages verbaux et la confrontation. "

B)-liaison montante (ascendante):

» C'est la communication qui est la hausse des messages des subordonnés à leurs supérieurs. (...) Ce contact informe l'administration de vérifier si les informations que vous avez envoyées ont été reçues et hébergées. Si la connexion de haut en bas est limitée à la plupart des institutions économiques, et d'autres, à donner des ordres et des instructions, la communication ascendante est presque exclusivement dans ces institutions de se plaindre, des rapports publics, ou des demandes. Il s'agit donc d'une mesure de la réaction des niveaux minimaux de communication, de la direction des messages des niveaux supérieurs, en offrant «une occasion pour les travailleurs de ressentir leur valeur intrinsèque; l'occasion de se débarrasser des pressions; et les crises psychologiques (...) et elle fournit à la haute direction l'accès aux retours, à la direction psychologique Les employés, leurs réactions au sujet des décisions et les politiques exécutives de l'Organisation.

C)-communication horizontale (ou parallèle):

C'est le type de connexion qui est faite entre les collègues dans le même centre, ou le niveau de travail. » Ce type est destiné à fournir et à échanger des informations sur les exigences de coordination; améliorer la collaboration; et intégrer les activités. «En plus d'obtenir de l'information sur le travail, les collaborateurs recourent à cette méthode de communication pour obtenir des informations qui ne peuvent être obtenues par contact vertical, en particulier dans les institutions dominées par l'intimidation, ce qui conduit à la monopolisation de l'information. Ce dernier en tant que source de puissance et de pouvoir.

"Des études ont montré que le flux d'information est en augmentation, et que la possibilité de coordination s'améliore dans la communication horizontale plutôt que dans la communication verticale (...) et il ne fait aucun doute que le traitement au même niveau offre la possibilité d'interaction et d'intégration collective, avec la liberté de certaines restrictions qui sont liées à la communication verticale.. "

2) schémas de contact organisationnels en termes de direction:

A) – communication à sens unique:

Le contenu de ce type est que les informations ou les idées sont transmises d'un centre d'expédition à un centre d'accueil, et ce type de communication est souvent appelé une ellipse, parce qu'il est dans une direction d'un expéditeur à un avenir, sans une réaction du futur, ou de rétroaction, indiquant à quel point le message est clair, et La mesure dans laquelle l'avenir absorbe son contenu.

B)-communication bidirectionnelle:

Il s'agit d'une connexion complète, ou d'une connexion interactive, qui permet au récepteur de répondre à l'expéditeur, et l'expéditeur reconnaît la mesure dans laquelle le récepteur répond à son message.

C'est la "méthode de communication par laquelle l'information, ou les données, découle de l'administration supérieure aux niveaux inférieurs, par les voies de la réglementation administrative en vigueur. Donnez aux employés l'occasion de discuter de leurs supérieurs et demandez-leur ce qu'ils veulent de ce type de contact.

Schémas de réseau organisationnel:

Formulaire série A (la chaîne):

» Un réseau bien divisé, qui comprend le risque de perte ou de distorsion de l'information.

Où» traiter l'information par une forme séquentielle permet à la personne dans la chaîne de contacter ses voisins en haut ou en bas, mais il ou elle ne peut pas communiquer avec les personnes de son côté. Par exemple, une hiérarchie de commandes, de haut en bas, ou de bas en haut, par des plaintes et des rapports, où l'information prend une direction en pointillés, d'un niveau à l'autre jusqu'à ce qu'elle atteigne la fin.

Forme d'étoile B (l'étoile):

Ce réseau dispose d'une fonctionnalité supplémentaire sur le réseau Circle, qui est la caractéristique de «la possibilité de choisir des individus pour communiquer avec n'importe qui dans le réseau, sans spécifier. il y a une occasion de communication pour tous les individus entre eux.»

Circuit de forme C (la cercle):

Ce type de réseau se caractérise par l'existence d'échanges interconnectés entre les membres totaux du groupe, ce qui améliore leur cohésion. C'est donc dans le groupe le plus efficace et le plus efficace. Exemples de réunions, de séances de discussion et d'échanges d'idées

Forme D-Wheel (le roue)

4) roue en forme de réseau:» La structure de ce réseau suggère de centraliser dans sa communication, ce qui signifie qu'il doit y avoir une personne au milieu qui contrôle la transmission, la réception et l'acheminement des messages de communication vers le reste des membres du réseau "

» Dans ce type de réseau, nous notons que le flux d'information est centré autour d'une personne (leader), pas sur les membres de la communauté. "

En fin de compte, les individus ne communiquent pas directement les uns avec les autres, mais seulement leur contact est par l'individu au milieu.

Ainsi, après avoir appris sur les formes des réseaux de communication, nous disons que, grâce à un certain nombre d'expériences, il a été observé que la forme la plus efficace et la plus dynamique de la communication organisationnelle est la forme circulaire; et la forme d'étoile.

"La forme centrale des réseaux de communication est la meilleure dans le cas de décisions décisives et rapides ; les formulaires décentralisés sont préférables en cas de satisfaction des travailleurs et de résolution de problèmes complexes. "

Chapitre n°3 : Développement durable et action collective.

1-Contexte et définition :

Les êtres humains ont été au centre des définitions fournies sur le développement durable, impliquant le développement humain basé sur l'amélioration des soins de santé, l'éducation et le bien-être social. Le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, «Brundtland», a noté que «le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins». Le terme «développement durable» désigne un modèle de développement qui n'investit pas indûment les ressources naturelles qui sous-tendent ce développement ou la détruisent, c'est-à-dire un développement qui s'efforce de reconstituer la richesse, la richesse et la ré-industrialisation d'une manière qui garantisse un environnement propre et viable pour les générations présentes et futures.

Selon le rapport sur le développement humain du programme des Nations Unies pour le développement, «les hommes, les femmes et les enfants devraient être au centre de l'attention, et le développement est tissé autour des personnes, pas des gens, du développement pour les générations présentes et futures.» Le développement durable est proposé pour affronter les menaces qui pèsent sur l'environnement, un monde dans lequel les phénomènes de pauvreté, d'inégalité, d'égoïsme, de pillage de la nature et les distorsions du progrès scientifique sont anéantis par nos sociétés afin que les générations présentes et futures puissent bénéficier des ressources de la nature. Cela signifie placer la responsabilité sur les schémas de croissance en vigueur.

Le développement durable, le directeur général des politiques économiques que la mondialisation néolibérale a atteint, dans le traitement de l'environnement et des richesses naturelles, commence à menacer le sentiment de sécurité et de stabilité d'un homme, après avoir pensé que la terre était une source inépuisable de richesses, et l'énergie pour la régénération naturelle autre que limité. Les rapports d'experts du Comité international sur les changements climatiques (GIEC) ont, indubitablement, confirmé que les activités humaines sont responsables de ce qui est arrivé aux dangers de l'avenir de l'humanité dans son ensemble.

D'une part, le développement durable est une nouvelle occasion pour la qualité de la croissance économique et la façon dont ses avantages sont répartis dans toutes

les couches de la société, pas seulement une expansion économique, qui n'empêche pas la disparité croissante entre les revenus des individus et des groupes, c'est-à-dire entre le Nord et le sud ou dans les pays en développement eux-mêmes. Le développement durable s'impose comme un concept pratique des multiples problèmes qui défient l'humanité. Il permet l'évaluation des risques et la sensibilisation et dirige l'action politique aux niveaux local, régional et international. "

En raison de la forte corrélation entre la sécurité humaine et le développement, et afin de faire du droit au développement humain une réalité pour tous les peuples d'une manière durable, tant en temps réel qu'à l'avenir, l'homme de l'économie indienne Amartya Sen a souhaité que les institutions internationales et le Conseil économique et social adoptent un nouvel indice de développement, qui prendrait Les droits de l'homme sociaux, sanitaires et environnementaux ainsi que la dimension économique.

Grâce à l'éradication de la pauvreté, au renforcement de la démocratie, à la lutte contre la famine, aux crises et aux conflits, à l'affirmation de l'efficacité des femmes, au changement social, à la promotion de la culture et à la défense des droits de l'homme. Également grâce à l'amélioration de l'accès aux services sociaux, à l'alimentation, aux soins de santé et à l'éducation, à la promotion de l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes, à la gouvernance, à l'élargissement de l'accès aux technologies de l'information et de la communication

L'adoption du développement durable comprend également un élément essentiel des régimes des États et des entreprises, en particulier en ce qui concerne les législations nationales régissant les projets d'investissement, en vue de protéger l'environnement et de prévenir la désertification, de prendre des mesures pour assurer l'accès à l'eau potable et d'améliorer l'assainissement des communautés à venir. Afin de remédier à la pauvreté dans le monde, il faudra accorder aux pays les plus pauvres un allégement permanent de la dette et un commerce équitable grâce à l'accès aux marchés pour les pays en développement

À cet égard également, le Sommet mondial pour le développement durable, qui s'est tenu à Johannesburg (Afrique du Sud) du 26 août au 4 septembre 2002, a réuni, en plus des chefs d'État et de gouvernement, un grand nombre d'organisations régionales, d'organismes internationaux spécialisés et

d'organisations non gouvernementales «Déclaration de Johannesburg sur le développement durable».

Cette déclaration mettait l'accent sur la création d'une communauté humanitaire mondiale solidaire pour relever tous les défis mondiaux, tels que l'éradication de la pauvreté, l'évolution des modes de production et de consommation non viables, et la protection et la gestion de la base de ressources naturelles pour le développement économique et social, combler le fossé profond qui divise De l'humanité aux riches et aux pauvres, empêchant la détérioration de l'environnement mondial, le déclin de la diversité biologique et de la désertification, combler le fossé grandissant entre les mondes développés et en développement et lutter contre la pollution de l'eau, de l'air et des mers, ainsi que les nouveaux défis posés par la mondialisation au développement durable, en particulier l'intégration Des marchés rapides, des mouvements de capitaux et des augmentations significatives des flux d'investissement dans le monde entier, afin d'assurer l'avenir des générations à venir.

Il en découle que "parmi les dimensions du développement social, environnemental et économique durable: la dimension sociale est particulièrement importante comme une nouvelle dimension pour mesurer le niveau de développement, en mettant l'accent sur l'augmentation de la quantité de production, en garantissant des énergies accrues d'une génération à l'autre et, surtout, en atteignant les besoins humains primaires. La dimension environnementale est que la persistance du comportement humain conduira à des changements qui reflètent la race humaine et menacent sa viabilité.

Ainsi, comme la plupart des économistes le font, l'environnement ne peut pas continuer à être considéré comme une filiale de l'économie, mais l'écosystème devrait être considéré comme l'ordre supérieur et l'économie de son système.

La dimension économique est la partie charnière de la réorganisation de la vie quotidienne et de la restructuration de l'économie à tous les niveaux et dans tous les secteurs, c'est-à-dire dans tous les milieux de production, de distribution et de consommation.

L'axe principal est le rejet des mécanismes de marché dans la fixation des prix et à partir de prix réels, pour la production d'utiliser des matériaux réutilisables, pour la distribution de ne pas surcharger les écosystèmes, et pour la consommation de

ne pas rester comme la destruction du produit, rien ne disparaît et rien n'est gaspillé, tous les Quelque chose qui devient une source de richesse "

. Le développement durable exige d'améliorer les conditions de vie de tous les peuples du monde sans augmenter l'utilisation des ressources naturelles au-delà de la résilience de la planète. Bien que le développement durable puisse nécessiter différentes actions dans toutes les régions du monde, les efforts visant à instaurer un mode de vie véritablement durable exigent une complémentarité de l'action dans trois domaines principaux :

2-Les trois axes fondamentaux :(Développement économique, équité sociale, préservation de l'environnement) :

2.1. Développement économique :

Avant d'entrer dans les notions de développement économique, certaines expressions doivent être clarifiées. La croissance se produit spontanément, tandis que le développement se déroule avec une action forte et des actions visant à changer.

La majorité des économistes conviennent que la croissance est une augmentation de la population ou de la richesse disponible ou dans tout autre indicateur, naturellement, sans action ou influences antérieures. Le développement de tous les économistes englobe et implique la croissance et affecte les structures économiques et sociales, les institutions et les coutumes.

Ainsi, le développement et la croissance économique comprennent une augmentation de la production nationale ou une augmentation de l'utilisation des éléments utilisés et de leur efficacité productive accrue. En plus de l'accroissement de la production et de l'augmentation de la productivité et de l'efficience de ces composants, le développement implique des changements radicaux dans les réglementations de production et l'art, souvent aussi dans la structure de la production et dans la distribution des éléments de fabrication entre les différents secteurs de l'économie.

Sur cette base, les États sous-développés ont besoin de développement, pas seulement de croissance, parce qu'ils ont besoin non seulement d'une augmentation de leur production et d'une augmentation de la quantité et de l'efficacité de la productivité utilisée, mais aussi d'un changement radical dans la structure de leurs anciennes structures économiques et sociales.

En d'autres termes, il y a une différence entre le sens du développement économique et d'autres termes de croissance économique. La croissance économique, le taux de croissance du produit national brut (PNB) pendant une certaine période de temps, est généralement générale. Il s'agit également d'une simple augmentation du revenu réel par habitant pendant une période limitée, sans aucun changement concomitant. Alors que le développement économique est un processus par lequel le revenu national réel du système économique est augmenté dans un laps de temps relativement long. Cette croissance est suivie d'une augmentation du revenu national et des revenus par habitant, grâce à quoi la situation des citoyens s'améliore et la capacité de l'économie nationale augmente.

Cela s'accompagne de changements dans l'accumulation de capital, avec une augmentation du niveau de compétence technique, et même l'efficacité économique de la société dans son ensemble. Le développement économique est un processus durable.

Le développement économique est généralement défini comme le processus par lequel un changement global et durable se produit, accompagné d'une augmentation des revenus réels moyens, d'une amélioration de la répartition des revenus pour les pauvres, d'une amélioration de la qualité de vie et de l'évolution de la structure de production. Selon cette définition, le développement contient un certain nombre d'éléments, dont les plus importants sont:

- L'inclusivité, le développement est un changement global impliquant non seulement le facteur économique, mais aussi le culturel, politique et social.
- Une augmentation soutenue du revenu réel moyen est une longue période de temps, suggérant que le développement est un processus à long terme.
- Il y a eu une amélioration de la répartition des revenus afin de réduire la pauvreté.
- La nécessité d'améliorer la qualité des biens et des services fournis aux particuliers.

Les différentes expériences et études sur la théorie du développement économique et social ont montré que le capital est l'un des éléments les plus importants nécessaires à la réalisation d'une mesure de développement, en gardant à l'esprit

l'importance d'autres éléments [22]. Il convient de mentionner que la question du développement économique a une dimension sociétale dans le monde développé ou en développement. Il s'agit d'un objectif poursuivi par tous les États en s'efforçant de maintenir un taux de développement approprié, de sorte que, à long terme, la société soit en mesure d'atteindre un plein emploi sans inflation ni déflation. Le but du développement est d'augmenter les taux de croissance du revenu national réel, c'est-à-dire de réduire le chômage, d'élever le citoyen et de réaliser ses espoirs d'une vie digne conformément aux normes sanitaires, éducatives et sociales et tout ce qui fait de lui une bonne personne contribuant au progrès de son pays. Il vise le bien-être humain, ses moyens et son but pour bâtir un monde meilleur qui élimine la souffrance humaine.

La clé du processus de développement est un changement radical dans la structure de la société à tous les niveaux économiques et sociaux, afin d'éliminer les causes du sous-développement dans la mesure où elle s'attaque à la pauvreté, garantir le droit des personnes dans le besoin aux ressources disponibles dans la société, leur fournir des garanties sociales et fournir services de santé.

Ce traitement comprend une vision sur le concept de développement économique, ses objectifs et les politiques requises pour y parvenir. En effet, le travail d'élaboration ou d'accélération des programmes de développement économique est intéressant pour les pays riches et pauvres. Les pays riches souhaitent maintenir des taux élevés de développement pour éviter la récession et la stagnation à long terme. À moins que le taux de développement ne soit élevé, ces pays peuvent subir une augmentation de la production à partir des limites requises par rapport à la demande globale (marchés intérieurs et extérieurs) et donc faire face à la récession à long terme, à la récession et au chômage.

Alors que le développement économique est une demande pressante pour les pays pauvres comme l'une des solutions nécessaires pour affronter l'extrémisme et limiter la perpétuation de la dépendance. La communauté des Nations Unies est d'avis que les facteurs sociaux sont l'une des plus grandes causes de conflits déclenchants.

Ainsi, les stratégies de développement visent à assurer une répartition équitable des revenus, des rendements économiques et de la richesse afin de prévenir l'éruption des conflits, qui est le but du développement économique [23].

Les objectifs du développement économique sont d'accroître le revenu national, d'améliorer le niveau de vie de la personne humaine et de réduire l'écart interne, tout en ajustant la structure de l'économie nationale au profit de l'industrie et du commerce. Ces objectifs sont, en fait, un remède aux problèmes résultant des caractéristiques fondamentales des économies des États pauvres, qui sont des producteurs de matières premières et dont certains sont épuisés. Ces pays sont confrontés à des pressions démographiques et à des taux de natalité croissants, et possèdent des ressources naturelles qui n'ont pas été développées en raison de la faiblesse des investissements, en particulier des infrastructures, ainsi que des déficits en capital dus à une faible accumulation de capital due au manque d'économies, et la tendance des termes de l'échange à être invalide, Ce qui rend ces pays vulnérables à la volatilité économique et touchés par les cycles économiques mondiaux.

Elle souffre également du déséquilibre structurel des membres de la Communauté, en termes de faible consommation, de mauvaise répartition des travailleurs dans les secteurs économiques, de mauvaise productivité et de corruption administrative généralisée, de manque de transparence, de perturbation des mécanismes de marché en l'absence de lois antitrust, de tyrannie autoritaire et de tyrannie

En outre, il y a un état riche en ressources, unique et culturellement et civilisant, mais pauvre par la corruption, la tyrannie et l'Alliance du capital improductive avec les blanchisseurs d'argent, les passeurs et les fraudeurs. Les politiques et les actions doivent être poursuivis par les États comme base pour atteindre les objectifs de développement. Les économistes estiment qu'un climat et un environnement propices à toute activité économique sont le produit d'un ensemble de politiques, dont les plus importantes sont :

- La rationalisation des politiques fiscales et monétaires et la gestion et le service de la dette extérieure, qui sont des éléments clés et essentiels pour une croissance économique réelle soutenue.
- Les politiques en question devraient viser à accroître les économies et à les inciter à investir dans des projets qui augmentent les taux de croissance économique, accompagnés d'un ensemble de lois qui insuffleraient un sentiment de confiance chez les investisseurs étrangers, empêchant ainsi le phénomène de la contrebande d'argent.

- Les exportations préparées par les économistes doivent être le moteur de la croissance, la législation nécessaire pour freiner les monopoles et la réalisation du principe du libre marché sur des bases économiques saines qui fournissent des produits avec les spécifications requises et à des prix appropriés sans oser le droit du citoyen de choisir le produit approprié Et au bon prix.

Cela s'ajoute à la fourniture de l'infrastructure des transports, de la communication, des routes et de l'octroi d'exemptions fiscales et douanières dans la mesure où cela n'affecte pas négativement les industries nationales existantes

2.2. Équité sociale

Alors que la mondialisation continue d'influencer le transport transfrontalier des marchandises, de l'information et de l'argent à un rythme de plus en plus rapide, et aussi de continuer à apporter les avantages de ceux qui sont dans sa circonscription, il est de plus en plus conscient que ce train prospère manque à la plupart de la population mondiale. En effet, la plupart des avantages de la mondialisation n'atteignent pas plus de la moitié de la population mondiale, soit 3 milliards personnes vivant avec moins de \$2 par jour.

Plus de 1 milliard personnes vivent encore dans une pauvreté abjecte, des millions de personnes sans emploi et un nombre croissant de sociétés se fissuraient sous la pression raciale, ethnique ou sociale. L'écart entre les riches et les pauvres du monde s'est élargi, tandis que les crises financières en Asie et dans le Pacifique ont menacé de brouiller ce qui a été réalisé au fil des années de croissance et d'amélioration.

Si la mondialisation est une force positive qui améliore le niveau de vie de nombreux et offre plus de possibilités, l'ancien Secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, dit : «pour beaucoup, la mondialisation n'est pas un facteur qui mène au progrès, mais une force déstabilisante, ressemblant à un ouragan dans sa capacité à récolter des vies et à gaspiller Les emplois et la démolition des traditions. Beaucoup de gens poussent à résister à ce processus et à chercher refuge dans la région. La mondialisation peut conduire à une plus grande inégalité. Il peut également être une cause de perturbation des traditions culturelles et une augmentation de notre sens de la conversion non spirituelle.

La plupart des pays en développement considèrent la rapidité toujours croissante avec laquelle se déroule la mondialisation, avec ses effets profonds sur les décisions

politiques, économiques et sociales de pratiquement tous les pays, le plus grand obstacle au progrès social. Les critiques de la mondialisation ont soulevé des objections au fait que le nouveau système commercial mondial endommage gravement l'environnement, les droits des travailleurs et les intérêts locaux et, surtout, ne répond pas aux besoins de la population.

Dans un climat d'insécurité accrue à l'ère de l'économie du nouveau monde, les Nations Unies ont convoqué le Sommet mondial pour le développement social à Copenhague, au Danemark, en 1995, et le thème sous-jacent est de «mettre le développement social au centre des préoccupations politiques mondiales», Attirer l'attention mondiale sur la recherche de solutions aux principaux problèmes sociaux du monde. Le sommet, auquel ont assisté des représentants de 186 pays, dont 117 chefs d'État ou de gouvernement, s'est achevé par un accord important selon lequel les pays se sont engagés à œuvrer à des objectifs de développement social spécifiques. Les pays étaient convenus de la déclaration de Copenhague sur le développement social, qui contenait des engagements sans équivoque de travailler plus dur pour éradiquer la pauvreté, améliorer la santé et l'éducation et viser le plein emploi.

Les pays ont également convenu d'un programme d'action de 100 paragraphes décrivant les stratégies, les buts et les objectifs pour améliorer la qualité de vie des personnes partout dans le monde. L'importance de cette conférence s'est traduite par l'accent mis sur les besoins les plus importants et les plus pressants des individus, à savoir les moyens de subsistance, le revenu, la santé, l'éducation et la sécurité personnelle. En établissant des priorités, le sommet a soulevé la norme mondiale pour le progrès social, et a également alerté les grandes institutions financières du monde que tous les plans économiques doivent reconnaître leurs conséquences sociales.

Les engagements en matière de développement social sont les suivants :

- Éradiquer la pauvreté absolue d'une date à déterminer par chaque pays.
- Soutenir le plein emploi comme l'un des objectifs stratégiques de base.
- Promouvoir l'intégration sociale fondée sur la promotion et la protection de tous les droits de l'homme.
- Parvenir à l'égalité et à l'équité entre les femmes et les hommes

- Accélérer le rythme du développement en Afrique par les pays les moins avancés.
- Veiller à ce que les objectifs de développement social soient inclus dans les programmes d'ajustement structurel.
- Créer un «environnement économique, politique, social, culturel et juridique qui permette aux gens de réaliser le développement social».
- L'égalité d'accès à l'éducation et aux soins de santé primaires pour tous.
- Renforcer la coopération pour le développement social par l'intermédiaire des Nations Unies.

Bien que le résultat de la Conférence de Copenhague n'ait pas été juridiquement contraignant pour aucun pays, il a un poids moral et politique, d'autant plus qu'il représente un accord conclu entre un très grand nombre de dirigeants mondiaux. Ce consensus mondial est utile aux yeux des pays, car il peut aider à établir des normes et des objectifs de développement social universellement reconnus. Bien que les pays aient l'impression générale que les objectifs et les objectifs fixés à Copenhague seront difficiles à atteindre, la plupart des États continuent d'affirmer qu'ils sont déterminés à poursuivre les objectifs du développement social. La plupart des conférences internationales qui ont suivi la déclaration de Copenhague ont été l'occasion d'inciter les gouvernements à élaborer des normes et des standards de développement social qui guideront les efforts d'autres grandes institutions financières internationales, telles que la Banque mondiale et le Fonds monétaire international. Chaque pays est responsable de l'établissement de son propre programme social local.

Depuis le sommet, les organes électoraux dans un certain nombre de pays ont tenté de trouver le juste équilibre entre moins d'intervention gouvernementale, moins d'imposition et une plus grande efficacité, et un gouvernement qui travaille à l'équité et à la justice sociale. Dans de nombreux pays en développement, la lutte pour trouver des ressources pour l'agenda social a été concentrée sans compromettre les réformes économiques.

Alors que la mondialisation néolibérale continue d'imposer de sérieux défis, notamment l'insécurité, la pauvreté, l'asservissement, l'inégalité au sein et entre les sociétés et la propagation des crises financières, la clameur des protestations anti-mondialisation a augmenté à Seattle en 1999, ce qui a été l'une des principales

motivations de Les chefs d'État et de gouvernement (189 pays) au siège de l'Assemblée générale des Nations Unies à New York du 6 au 8 septembre 2000 adoptent le projet de déclaration du Millénaire des Nations Unies pour faire progresser le développement et la réduction de la pauvreté par ou avant 2015, liés par leurs pays à faire plus pour commencer à traiter Les revenus sont insuffisants, la faim généralisée, l'inégalité entre les sexes, la dégradation de l'environnement, le manque d'éducation, les soins de santé et l'eau salubre, ainsi que les actions des pays riches pour réduire la dette, augmenter l'aide aux pays pauvres et commercer avec eux Et transfert de technologie à elle. La partie la plus importante du sommet de la terre est de travailler vers les huit objectifs suivants:

- «Éradiquer l'extrême pauvreté et la faim en faisant réduire de moitié la proportion de personnes dont le revenu est inférieur à \$1 par jour et qui souffrent de la faim de 50 à 2015.»
- «Réaliser l'éducation primaire universelle pour tous les enfants partout, les garçons et les filles, qui sont en mesure de compléter le programme scolaire primaire par 2015.»
- «Encourager l'égalité des sexes et autonomiser les femmes en éliminant les disparités entre les sexes dans l'enseignement primaire et secondaire, et à tous les niveaux de l'éducation au plus tard l'année 2015.»
- «Réduire le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans par deux tiers d'ici l'année 2015.»
- "Améliorer la santé maternelle en réduisant le taux de mortalité des femmes pendant la grossesse et la situation de trois quarts d'ici l'an 2015."
- «Lutte contre le VIH, le paludisme et d'autres maladies».
- «Assurer la durabilité de l'environnement.

Les objectifs sont axés sur l'intégration des principes du développement durable dans les politiques et programmes du pays et sur l'inversion de la tendance à la perte des ressources environnementales, réduisant de moitié le pourcentage d'accès à l'eau potable par 2015, et par 2020, une amélioration significative de la vie Pour 100 millions habitants dans les bidonvilles et les zones surpeuplées.

-"Développement d'un partenariat mondial global pour le développement : ses objectifs sont de développer un système commercial ouvert et non discriminatoire

qui englobe la bonne gouvernance, le développement et la réduction de la pauvreté, et répond aux besoins particuliers des pays les moins avancés, y compris l'appel des riches.

Afin d'élargir les possibilités offertes aux pays pauvres d'entrer sur le marché et d'accroître leurs importations, grâce à la réduction des droits de douane, des quotas et des quotas sur les exportations de produits manufacturés vers les pays en développement, et à l'élimination des subventions de l'État pour l'agriculture, une assistance publique plus généreuse des pays S'engager à réduire la pauvreté, à répondre aux besoins des pays de la Seine terrestre et des États insulaires en développement (par le biais du programme d'action pour leur développement durable), en traitant de manière exhaustive les problèmes de dette des pays en développement au moyen d'actions régionales et internationales visant à rendre la dette non viable à long terme En coopération avec les pays en développement, élaborer des stratégies pour fournir un travail décent et productif aux jeunes, donner accès aux médicaments essentiels dans les pays en développement à des prix portatifs en coopération avec les entreprises pharmaceutiques, et avec le secteur privé, et tirer parti des nouvelles technologies, en particulier des technologies Information et communication, disponible "

Afin d'atteindre les huit objectifs, l'Organisation des Nations Unies collabore avec le groupe de la Banque mondiale à l'élaboration d'une stratégie visant à soutenir la réalisation de ces objectifs.

Les principaux éléments de cette stratégie sont le suivi des progrès aux niveaux national et mondial, l'analyse des indicateurs et la fourniture d'un soutien matériel aux priorités.

Les documents de stratégie de réduction de la pauvreté ont ensuite été présentés comme un outil national clé pour concentrer les dépenses et l'aide au développement sur la réduction de la pauvreté. À ce jour, 30 pays ont achevé la totalité des documents de stratégie de réduction de la pauvreté, tandis que 48 pays ont achevé les documents et intérimaire [12]. En outre, afin d'atteindre les objectifs de développement convenus par la communauté internationale, y compris ceux contenus dans la déclaration du Millénaire, la première Conférence internationale sur le financement du développement s'est tenue à Monterrey (Mexique) les 21 et 22 mars 2002, sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies, avec la participation de 50 États, de délégués du secteur privé et de la communauté Et les

grandes organisations intergouvernementales (Banque mondiale, Fonds monétaire international, Organisation mondiale du commerce).

Un nouveau partenariat a été engagé entre les pays développés et en développement, les politiques saines, la bonne gouvernance à tous les niveaux et l'état de droit, la mobilisation des ressources intérieures, l'attraction des flux internationaux, la promotion du commerce international comme moteur du développement et la coopération croissante Du développement financier et technique mondial, du financement de la dette durable et de la réduction du fardeau de la dette extérieure, et de l'amélioration de la cohérence et de la cohérence des systèmes monétaires, financiers et commerciaux internationaux.

La Conférence aborde des questions importantes dans les domaines de la finance et du développement et a reconnu la relation entre ces deux facteurs et la nécessité de renforcer le soutien international au développement par le biais d'un partenariat entre les acteurs concernés, a incité les pays donateurs à faire des efforts concrets pour atteindre l'objectif de 0,7% du total Le produit national, adopté par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1970, en tant qu'aide publique au développement pour les pays en développement, met effectivement en œuvre leurs engagements en matière d'assistance aux pays les moins avancés [13]. Lors de cette conférence internationale, la communauté mondiale s'est également mise d'accord sur une approche cohérente avec les principes de développement et sur la première augmentation de l'aide il y a 20 ans, avec l'addition de \$16 millions par année par 2006 par les pays donateurs (23 pays). (États-Unis, UE et Australie). Le Royaume-Uni a également proposé un nouveau mécanisme, une facilité de financement international, qui fournirait une aide prévisible et stable aux investissements nécessaires pour atteindre les objectifs en 2015.

Cette installation temporaire recueille des dons grâce à l'émission d'obligations sur les marchés de capitaux internationaux, rendant les ressources disponibles au moment du besoin. Dans le cadre de la réduction de la pauvreté, une Conférence convoquée par la Banque mondiale s'est tenue à Shanghai (Chine) du 25 au 27 mai 2004, dans le cadre de la campagne mondiale d'éducation visant à intensifier les efforts pour réduire le nombre de pauvres. Les praticiens du développement ont élaboré des politiques des pays en développement pour partager leurs expériences sur des pratiques réussies et infructueuses, et pour y remédier.

Dans le contexte de l'amélioration de la santé, l'Alliance mondiale, les organismes des Nations Unies et les institutions financières, les gouvernements et la société

civile ont contribué à mobiliser des ressources financières, à exploiter les connaissances, à établir des systèmes de santé robustes pour le traitement et la prévention des maladies, et à promouvoir la santé des populations dans quelque 60 pays. Le monde souffre d'un déficit d'environ 3,3 millions médecins, enfants, infirmières et travailleurs de soutien, en particulier en Afrique subsaharienne, où il n'y a que quatre agents de santé sur 100, et la nécessité pour eux est la plus grande.

Près de 10 ans après le sommet de Copenhague pour le développement social, et en réponse au consensus international grandissant sur la nécessité de rendre le développement aussi durable que pour les niveaux économique et environnemental, la Banque mondiale a élaboré sa propre stratégie Au développement social. Dans le cadre des efforts déployés pour renforcer les dimensions sociales dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, le département du développement social de la Banque mondiale a lancé le programme :

«Plan d'action 2015», fondé sur la responsabilisation, la cohérence, la transparence, l'inclusivité et les opportunités. Ces principes sont inclus dans le plan de mise en œuvre de la stratégie de développement social de la Banque mondiale, intitulé «autonomiser les gens par le changement institutionnel». Ce plan stratégique vise à intégrer les outils de développement social dans les différentes activités de la Banque mondiale.

Les principales priorités stratégiques sont les suivantes: «améliorer les mesures visant à aider les pays à intégrer le développement social dans leurs stratégies de réduction de la pauvreté ou de développement; améliorer l'efficacité du développement des prêts d'investissement par l'intégration du développement social dans les projets D'une manière plus complète et plus efficace; des méthodes de recherche améliorées, le renforcement des capacités et des partenariats pour renforcer les fondamentaux qui conduisent à une meilleure performance opérationnelle. Le programme de développement du plan d'action 2015 de la Banque mondiale s'articule autour de quatre axes interdépendants : l'analyse sociale, le développement communautaire, le capital social, l'engagement civique, la prévention des conflits et la reconstruction.

2.3. Préservation de l'environnement

Le thème du développement, dans ses différents concepts, revêt une importance primordiale au niveau mondial. Au cours des dernières années, il y a eu un intérêt

international croissant à la nécessité d'un développement durable pour parvenir à un avenir durable, après que le monde s'est mis à faire face à une série de catastrophes humaines et environnementales potentielles.

Le réchauffement planétaire, la dégradation de l'environnement, l'accroissement de la croissance démographique et de la pauvreté, la perte de biodiversité, l'expansion de la désertification et les autres problèmes environnementaux décrits au chapitre I sont inséparables des problèmes de bien-être humain et du processus global de développement économique, comme beaucoup Les formes actuelles de développement se limitent aux ressources environnementales dont dépend le monde. Le lien étroit entre l'environnement et le développement a conduit à l'émergence du concept de développement durable.

En 1980, l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) et ses partenaires (le programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Fonds mondial pour la faune) ont publié un document intitulé Stratégie mondiale pour la conservation de la nature.

Ils ont inclus les débuts de l'idée du développement durable, dans le sens du développement qui préserve les processus environnementaux opérant dans les systèmes de production renouvelable, c'est-à-dire ceux qui créent des écosystèmes dans l'agriculture, les pâturages, les pêches et les forêts, et la capacité associée à donner, qui préserve la richesse des espèces et la richesse de la diversité génétique Dans chaque type.

En 1987, dans le rapport du Comité international sur l'environnement et le développement, «notre avenir commun», les besoins économiques, sociaux et environnementaux ont été intégrés dans une définition unique.

Le rapport a noté que la première préoccupation n'était pas de maximiser la production, mais de préserver la capacité de production dans la période prolongée

Le développement durable repose sur trois piliers :

- L'efficience économique,
- L'efficacité sociale et
- L'efficacité environnementale.

Le premier repose sur l'utilisation rationnelle de trois ensembles d'outils:

- Les outils techniques
- les instruments économiques
- les instruments sociaux et le succès dépendent d'une combinaison équilibrée de tous les forfaits.

Les outils techniques sont les moyens d'atteindre l'objectif consistant à conserver les ressources naturelles renouvelables, c'est-à-dire leur capacité à donner (produire) sur une période prolongée, avec des rendements accrus dans ces disciplines, et à rationaliser l'exploitation des ressources naturelles non renouvelables afin de prolonger la durée de leur offre.

Cet ordre présente un examen des instruments et machines utilisés au niveau individuel. Les instruments économiques sont des contrôles de performance. L'idée de «comptabilisation environnementale des ressources naturelles» est apparue comme la valeur des éléments entreposés dans l'environnement (pétrole, charbon, gaz naturel et gisements de mineraux) n'est pas incluse dans le calcul des coûts.

L'Egypte, en tant que pays agricole, rejette, par exemple, l'inclusion de l'eau d'irrigation dans le calcul du coût de l'agriculture. Pour sa part, la compétence sociale est basée sur la participation active des personnes dans les stades de l'élaboration des politiques de développement, la planification et la mise en œuvre des projets, qui est l'essence de la démocratie. Priver les gens de la participation les exonère de responsabilité et perturbe leur capacité d'exécution, et ici l'importance des organisations communautaires comme outils pour mobiliser la participation du public est soulignée. La justice sociale est l'un des piliers du développement durable qui rejette la pauvreté et l'extrême disparité entre les riches et les abjectes, et le premier concept de justice sociale est la justice intergénérationnelle.

La conservation des écosystèmes renouvelables préserve les terres agricoles, les pâturages, les forêts et la pêche en tant que capacité de production continue. La gestion rationnelle des ressources du charbon, du pétrole, du gaz naturel et des minéraux minéraux exige un contrôle social qui résiste à l'extravagance. Le deuxième concept de justice sociale est la justice parmi le peuple de la génération actuelle et répond à ses besoins légitimes.

Le quatrième principe, adopté lors de la Conférence de Rio de Janeiro 1992, a noté que : «pour que le développement durable soit réalisé, la protection de

l'environnement devrait faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément. Ce sens a été souligné par le troisième principe, où le développement durable a été défini comme la nécessité d'atteindre le droit au développement, afin que les besoins de développement des générations présentes et futures soient également réalisés"

Ainsi, l'expression «développement durable» ne se limite pas seulement au développement économique, mais fait également référence à un large éventail de questions multiformes pour la gestion de l'économie, de l'environnement et de la société. Ces trois derniers éléments sont les piliers du développement durable. Si ces piliers sont considérés comme représentant des cercles chevauchants de taille égale, la zone d'intersection représente le bien-être humain. Plus ces cercles sont proches les uns des autres, à condition qu'ils soient complémentaires et non contradictoires, la zone d'intersection et le bien-être humain sont augmentés. Ainsi, il apparaît que le lien étroit entre l'environnement et le développement a conduit à l'émergence d'un concept de développement durable, qui exige une attention particulière à la protection de l'environnement pour parvenir au développement durable, et l'énergie renouvelable est l'un des moyens de protéger l'environnement.

Le développement durable est le développement qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins, et assume la préservation des actifs pour la croissance future et le développement naturel. Est un développement économique et social équilibré et harmonieux, qui s'intéresse à l'amélioration de la qualité de vie, tout en protégeant le système vital.

Le développement, qui repose principalement sur le développement d'incitations qui réduisent la pollution, le volume des déchets et des résidus, le volume actuel de la consommation d'énergie et la taxation de la consommation d'eau gaspilleuse et des ressources vitales.

Le développement durable des pays industrialisés du Nord représente une réduction profonde et soutenue de la consommation d'énergie et des ressources naturelles, un changement radical dans les modes de consommation et de production en vigueur, et leur réticence à exporter leur modèle industriel vers le monde.

Par conséquent, la vie humaine et le bien-être sont liés à la santé de son environnement, et aucune société ne peut continuer sans forêts, sources d'eau propres, terres fertiles et tout le capital environnemental qui fournit des ressources

et absorbe les déchets produits par l'homme. Dans ce contexte, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) estime que la piètre qualité de l'environnement provoque 25% de toutes les maladies évitables dans le monde d'aujourd'hui. Au cours de la dernière décennie, il est devenu évident que les maladies liées à l'environnement constituent une menace sérieuse et immédiate pour la santé humaine. Quelques mesures, dont certaines sont musulmanes dans le monde développé, vont un long chemin vers l'amélioration de la santé de milliards de personnes dans le monde en développement.

Ces mesures comprennent l'augmentation de l'accès à l'eau potable, l'expansion des technologies de base d'élimination des déchets et l'amélioration de la qualité de l'air urbain. Une personne sur cinq est incapable d'accéder à l'eau potable salubre, l'un des besoins humains les plus élémentaires, et en même temps, la pression sur les ressources en eau augmente de façon constante à mesure que la demande humaine et d'autres utilisations concurrentes de l'eau augmentent.

La solution à ce double problème implique une augmentation des investissements financiers et nécessite des solutions technologiques innovantes des secteurs public et privé.

Malgré sa relation étroite avec son environnement, la situation de dégradation et d'exploitation de cet environnement est souvent négligée. L'érosion des zones de pêche, la perte de végétation et l'accumulation persistante de polluants et de résidus en sont quelques exemples évidents. Dans un monde de haut niveau de vie et de population grandissante, le défi du XXI^e siècle est de répondre à la question de savoir comment les gens vivent dans la capacité et le potentiel de la terre. La communauté internationale doit fournir un recensement de ce que la planète peut faire par rapport à ce qui est déjà pris. Pour ce faire, il y a un besoin d'outils capables de suivre le mouvement des biens et services environnementaux dans les systèmes environnementaux et les économies humaines, tout comme un suivi du mouvement de l'argent sur les marchés économiques. Cet outil comptable est en fait le soi-disant "empreinte environnementale ". Ainsi, les taux de développement durable sont touchés par une combinaison de facteurs :

A. efficacité des systèmes de gestion de l'environnement

La mise en œuvre d'un système efficace de gestion de l'environnement (suffisant) s'efforce de réduire la pollution de l'environnement dans les usines, les unités de production, les installations et les unités de service. Il augmente également le

volume de production en raison de la réduction du volume d'air, des résidus solides et liquides, et du recyclage de la pièce qui n'est pas éliminée par des méthodes pour réduire divers éléments de pollution de l'environnement.

Le système de gestion de l'environnement élabore une politique environnementale visant à modifier le système de traitement des matières premières et des ressources naturelles. Cette politique réduit l'utilisation de ces ressources pour réduire le volume de polluants nocifs, pour remplacer certains types de matériaux et d'énergie par d'autres espèces, et pour utiliser des matériaux, des minéraux et de l'énergie dans la fabrication des produits les plus liés aux objectifs de développement durable.

B. distribution et utilisation optimale des ressources disponibles

L'une des caractéristiques économiques les plus importantes des pays du monde est la disponibilité limitée de ressources renouvelables et non renouvelables, ce qui conduit à la nécessité de trouver des moyens appropriés pour optimiser l'utilisation de ces ressources. Cela signifie que les taux de consommation des ressources pétrolières ne sont pas augmentés à des taux égaux ou supérieurs aux taux des besoins en ressources au cours des périodes ou des années suivantes. (Allocation optimale et utilisation de la ressource disponible)

Sur la base du fait que la mondialisation néolibérale, fondée sur la consommation de matières non renouvelables à un rythme qui ne concerne pas les besoins des générations futures, constitue une menace pour les principes du développement durable des droits sociaux, économiques, environnementaux et de l'homme (le droit à l'éducation, le droit à une santé saine et le droit à Environnement propre), la question du développement humain est devenue une préoccupation prioritaire de la communauté mondiale, parce que le manque de développement constitue une menace pour la paix et la sécurité internationales.

3-Caractéristiques du développement durable :

-Développement durable à long terme, qui prend en compte et cherche à protéger les droits des générations futures sur les ressources de la terre. -Répondre aux besoins fondamentaux et essentiels de l'individu pour la nourriture, les vêtements, la santé et les besoins éducatifs qui améliorent les conditions physiques et sociales des êtres humains sans nuire à la biodiversité, qui est l'une de leurs priorités, les éléments de l'environnement sont un système intégré et le maintien de l'équilibre entre ces Les éléments fournissent un environnement sain pour les humains.

-Maintenir les éléments de la biosphère et de ses composés essentiels, tels que l'air et l'eau, où les plans exigent que les ressources naturelles de la biosphère ne soient pas épuisées, en établissant des plans et des stratégies qui déterminent la manière dont ces ressources peuvent être utilisées tout en conservant leur capacité d'appel d'offres.

-Dépendent de la coordination entre les inconvénients de l'utilisation des ressources et les tendances de l'investissement, qui fonctionnent tous harmonieusement dans le système de l'environnement, afin d'atteindre le développement continu désiré.

Référence :

Ouvrage :

1. Arnaud Berger Nicolas PERIN, (2014), *Le développement durable*, Edition Nathan.
2. Benjamin Coriat (1994), « *L'atelier et le chronomètre* », éd. Christian Bourgois.
3. Cummings T. G & Worley C G (2008): **Organization Development & Change ,South-Western** 9 édition ,Cengage Learning, USA.
4. Donald Roy (2006), « *Un sociologue à l'usine* », coll. Repères, éd. La Découverte.
5. Devillard O & Rey D (2008): *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, édition Dunod.
6. Elissa . D & al (2003) : *Changing Organizational Cultures*, Administration in Social Work.
7. Francis Guérin (1998), « *Faut-il brûler Taylor ?* », éd. Management-société, Caen.
8. Geert Hofstede et Michael Minkov (2010), *Culture et organisation*, Edition Pearson.
9. Hisayasu Nakagawa, (2015), *Introduction à la culture japonaise*, Edition PUF.
10. Jean-Michel Plan (2013), « *Sociologie des organisations* », 4^{eme} édition, éd. Dunod.
11. Kondra A Z & Hurst D C (2009): *Institutional processes of organizational culture*, Culture and Organization,
12. Michel Pouget (1998), « *Taylor et le taylorisme* », coll. Que sais-je?, éd. PUF.
13. McAuley J & al (2007): *Organization Theory Challenges and Perspectives*, Pearson Education Limited
14. Robbins S & Judge (2013). T: *Organizational Behavior*, 51th ed., Pearson education.
15. Schein Edgar. H (2004): *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition ,John Wiley & Sons,

Revue et rapport :

16. Cameron K S &. Quinn R E : : Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Frame work, **Jossey-Bass A Wiley Imprint** ,(6002), p: 17.
17. Denison D & al: diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys, **European journal of work and organization psychology**,2014, vol 23 no 1, p:147 - 150.
18. Dimitrios . B & al : The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction of Administrative Employees at a Public Hospital: The Case of General Hospital of Larissa , **Journal of Health Management**, 2014, 16(2) P: 218.

19. Dawson M &al : The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes, **International Journal of Hospitality Management** 30 (2011) 290–300 p :291
20. Denison D & Mishra A.K : Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, **Organization Science**, Vol. 6, No. 2. (Mar. - Apr, 1995), p: 204.
21. Essawi. M , Tilchin, O : A Constructive Confrontation Approach to Managing Organizational Culture, **Journal of Business and Management Sciences**, Vol. 1, No.4, , (2013) P: 71.
22. Frontiera J : Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport, **Journal of Leadership & Organizational Studies** (2010), p: 72.
23. Hofstede G & al : measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases , **administrative science quarterly** , vol 35 N° 2 (1990) , p:288.
24. House et al: Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publications, 2004. Cited in : Jennifer Bellot: Defining and Assessing Organizational Culture, **Thomas Jefferson University**, 2011,p: 8 .
25. Judge, T. A. & Cable, D. M: Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. **Personnel Psychology**, 50. (1997). P: 370.
26. Kailash R.R & Srivastava B.L: The Mediating Role of Organizational Learning on the Relationship among Organizational Culture, **HRM Practices and Innovativeness, Management and Labour Studies** 38(3) 2013 p: 201–223 .
27. Kristof-Brown, A. L& al : Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. **Personnel Psychology**, 58, (2005). p: 295.
28. Lunenburg F: Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset, **national forum of educational administration and supervision journal**, volume 29, number 4, 2011 , p: 05.
29. Lauzon N et al: La transmission intra organisationnelle des savoirs : une perspective managériale anglo-saxonne, **Savoirs**, 2013/1 n° 31, p :11.
30. Luthar V.K &. Luthar K: Using Hofstede's cultural dimensions to explain sexually harassing behaviors in an international context , **The International Journal of Human Resource Management**, 13:2, (2002) p:273
31. Livian Y.F :pour finir avec Hofstede renouveler les recherches en management intercultural , **communication à la première conférence annuelle ATLAS / AFMI Paris 26-27 mai 2011**,p: 05.
32. Le **Rapport annuel de l'ONG ENDA Tiers Monde 2009, Climat & Développement** : Des espaces pour l'innovation, Dakar, Sénégal, 2009
33. MiSeung S : Do Organizational Culture and Climate Really Matter for Employee Turnover in Child Welfare Agencies, **British Journal of Social Work** (2012) , p: 14.

34. Mooij M & Hofstede G: The Hofstede model Applications to global branding and advertising strategy and research, **International Journal of Advertising**, 29(1), 2010, p: 89
35. Olu O: organizational culture and performance: empirical evidence from Nigeria , journal of business systems, **governance and ethics**, vol5,n02 (2010) , p:05.
36. Romualdas G & Vida V : Analysis of organizational culture dimensions impacting performance, **Journal of Business Economics and Management**, 7:4, (2006) ,P: 208.
37. Schein, E. : Coming to a New Awareness of Organizational Culture , **Sloan Management Review**, 25:2 (1984), p:3
38. Schlender, B: Wal-Mart's \$288 billion meeting. Fortune, 151, 90–106; Wal around the world. (2001, December 8). **Economist**, 361, (2005, April 18).p: 56.
39. Semache S: Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité, **Management & Avenir**, 8 n° 28, (2009) p: 349.
40. Simosi M & Xenikou. A : The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization, **The International Journal of Human Resource Management**, 21:10, (2010) p: 1599.
41. Suellen J. & al : Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model, **Journal of Business Research** 67 (2014) 1609–1621 .
42. Sangmook K: Les politiques en faveur des femmes et de la famille au sein de l'administration coréenne, **Revue Internationale des Sciences Administratives**, 2008/3 Vol. 74, p. 494.
43. Sabri. H. M: Socio-Cultural Values and Organizational Culture, **Journal of Transnational Management Development**, 9:2-3, (2004) p:127.
44. Thomas RENAUD, « *Sociologie des organisations* », Manuel pédagogique, publié au http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_1762_0.pdf
45. Yong . S & Lanjian C: Modern Oriental Corporate Culture - A Case **Collection- ,Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014**,p: 04.
46. Yu, Y & Choi, Y: Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies. **The Social Science Journal** (2014), p: 04.

Sites web :

47. <https://www.maxicours.com/se/fiche/2/0/370302.html/1es>
48. <https://slideplayer.fr/slide/5496446/>
49. <https://www.leblogdudirigeant.com/fiche-pratique-lorganisation-dentreprise/>
50. <https://www.manager-go.com/blog/organisation-de-l-entreprise/qu-est-ce-que-l-organisation-d-entreprise>
51. <http://www.pme-dz.com/les-grandes-fonctions-au-sein-de-lentreprise/>

52. <http://cours-gestion.com/organisation-structure-entreprise/>
53. <https://www.universalis.fr/encyclopedie/organisation-des-entreprises/1-la-notion-d-organisation/>
54. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation>
55. <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F13883.php>
56. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rationaliser/66646>
57. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rationalisation/66645>
58. ressources en science de l'éducation, Université de LYON 2, publié au site web :
 59. www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_1762_0.pdf
 60. https://fr.wikipedia.org/wiki/Psychologie_humaniste#cite_note-2