

Théorie des organisations

L'approche systémique

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule.....	2
A l'origine de la théorie des systèmes	2
L'organisation comme système.....	5
L'école sociotechnique	6
Conclusion	7
Références	7

Préambule

Dans ce cours de théories des organisations nous allons découvrir ce qu'est l'**école systémique** et l'**école sociotechnique**. Deux approches issues des théories managériales.

Qu'est-ce que la théorie des systèmes ? Pourquoi l'organisation peut-elle être appréhendée comme un système ?

A l'origine de la théorie des systèmes



Figure 1. A l'origine de la théorie des systèmes

La théorie des systèmes est une autre façon de penser, de comprendre, qui a émergé suite aux travaux du biologiste Ludwig von Bertalanffy dans les années 1940.

L'approche systémique n'est pas seulement une théorie, c'est véritablement une méthode de penser. C'est une **approche en opposé à l'approche analytique**. Elle critique la démarche traditionnelle des sciences utilisée pour comprendre les choses. Selon cette démarche il s'agit de décomposer un phénomène pour étudier chaque composant. Or **selon la théorie des systèmes, cela ne permet pas de saisir la constitution du « tout »**.

*« Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but »
(Joël de Rosnay)*

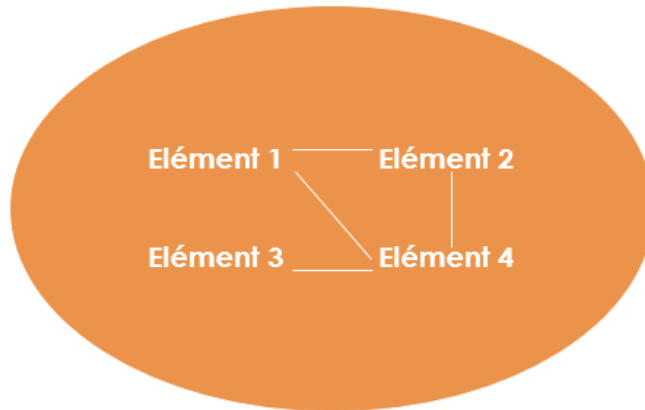


Figure 2. Un exemple de système composé de 4 éléments¹

La systémique (ou théorie des systèmes) s'appuie sur des **outils de modélisation**. Elle voit les choses comme un ensemble cohérent. Une **représentation abstraite décrivant des objets** (des « éléments » dans le schéma) **en interaction**.

L'ensemble des éléments reliés entre eux délimite une frontière. Les interactions sont matérialisées par des traits et montrent que le système agit, fait quelque chose et donc se dirige vers un but. Cet ensemble est « **un tout** » qui s'appelle **une émergence**.

Le principe essentiel de l'école systémique concerne le fait **qu'un ensemble (ou système) a des qualités qui ne sont pas observables au niveau de chaque élément mais plutôt au niveau d'un « tout »** (niveau macro).

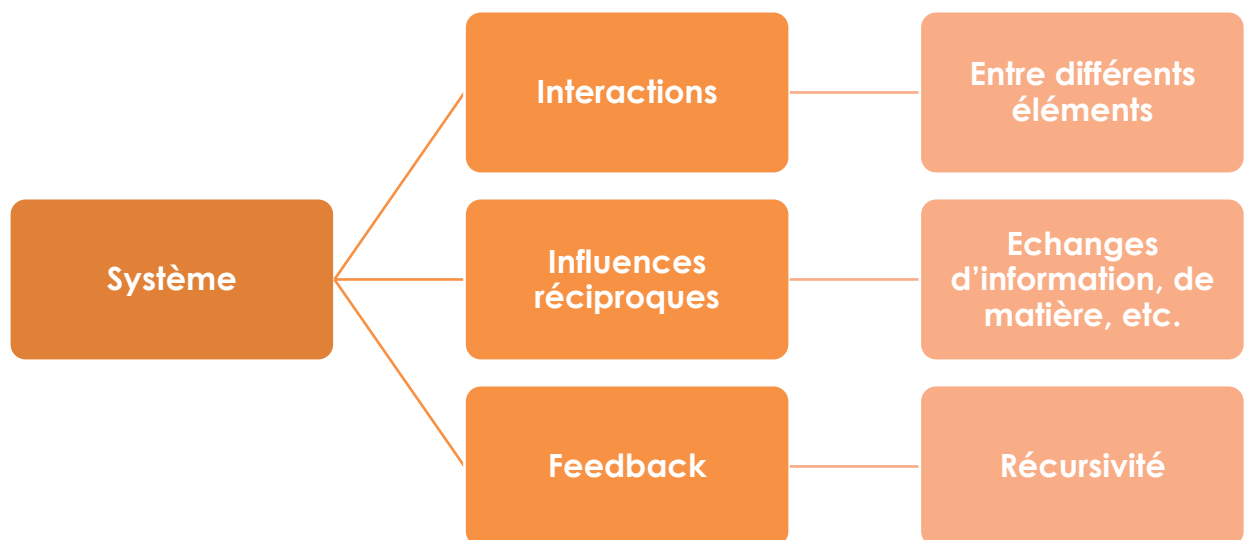


Figure 3. La complexité d'un système

¹ D'après Les essentiels du sup', Théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser, Amédée Pedon, Vuibert, 2017

Les **qualités émergentes** du système sont issues des **interactions** entre les éléments. Chaque élément a une influence sur les autres éléments. Il y a des **influences réciproques**. Ces interactions se matérialisent à travers des échanges d'information, de matière, d'énergie, etc.

Il existe ainsi des **boucles de rétroaction** aussi appelées **feedback** car les échanges entraînent des changements qui eux aussi vont entraîner de nouvelles interactions. On parle alors de **causalité circulaire ou mutuelle**. Nous ne sommes plus sur des relations linéaires où A influence B qui à son tour influence C, etc. Nous ne réfléchissons donc plus à quelle est la cause et quel est l'effet.

Par exemple, la société est produite par les interactions des individus qui sont des produits de la société (règles, éducation, etc.). Et ces interactions n'ont pas de cesse. On parle aussi de récursivité.

L'organisation comme système

Un **ensemble d'interrelations** (relations réciproques entre des éléments constitutifs d'un tout) est une organisation. Une interrelation est un **ensemble d'interactions durables**.



Figure 4. L'organisation comme un exemple de système

Deux éléments sont essentiels au sein d'une organisation pour démontrer son caractère systémique :

1. L'organisation est composée d'un **agencement de relations entre les individus** (organisé). C'est un squelette (un organigramme).
2. **L'organisation agit et pilote** (organisante) au travers de processus.

L'organisation représente donc ici le système, c'est son identité.

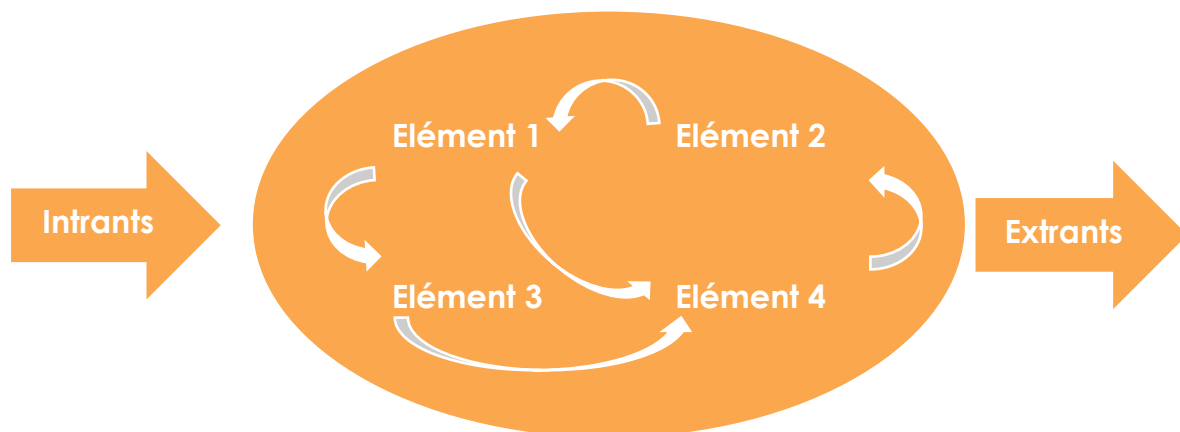


Figure 5. Un système et son environnement²

L'organisation produit de l'ordre et donne une certaine stabilité au système, elle régule.

² D'après Les essentiels du sup', Théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser, Amédée Pedon, Vuibert, 2017

Pour que le système soit actif, l'organisation utilise les **intrants issus de l'extérieur**. Il y a une ouverture sur l'environnement qui rend l'ensemble actif. Sans cette ouverture, le système n'a pas d'intrants et reste donc inactif. Il est évident que cela est bénéfique mais cela représente aussi un risque, de potentielles menaces issues de l'environnement extérieur.

Le système s'adapte pour survivre et les organisations sont donc des **systèmes complexes**. Ce qui traduit cette complexité c'est le nombre d'interrelations entre les éléments, mais aussi celles entre le système et son environnement. On parle alors de **richesses organisationnelles**.

L'école sociotechnique

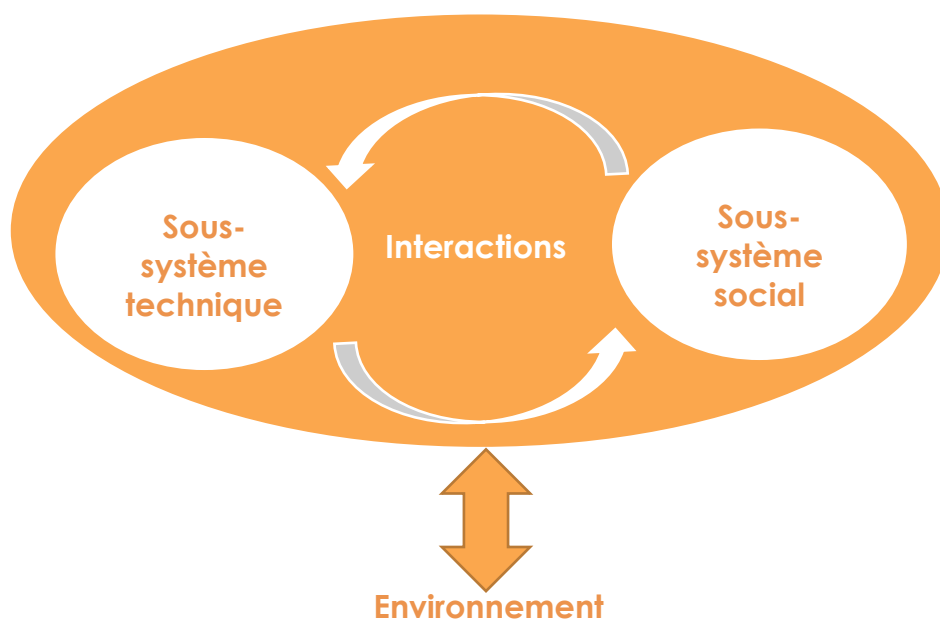


Figure 6. Description de l'organisation comme deux sous-systèmes par l'école sociotechnique³

L'école systémique a largement **influencé l'émergence de l'école sociotechnique**. En 1960 Emery et Trist considèrent l'entreprise comme un **système ouvert capable d'autorégulation pour s'adapter à l'environnement**.

Ils décomposent l'entreprise en deux sous-systèmes : **technique** (technologie, outils) et **social** (individus, relations).

Selon eux, les deux sous systèmes sont en interaction. Il y a une **optimisation conjointe garante de l'efficacité**.

Du point de vue des auteurs, l'autonomie des salariés est très importante, ce sont les **débuts de la démocratie industrielle**.

³ D'après Les essentiels du sup', Théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser, Amédée Pedon, Vuibert, 2017

Conclusion

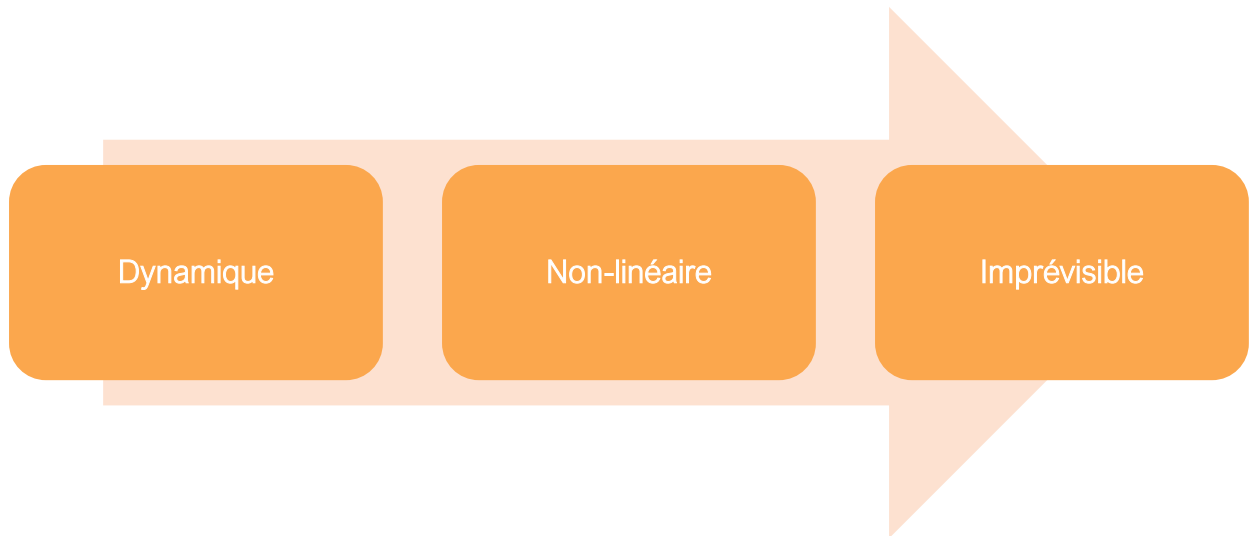


Figure 7. La démarche systémique

La **démarche systémique** s'est imposée un peu partout dans les sciences humaines : les groupes, les sociétés, les entreprises, etc. Ce sont tous des **systèmes complexes**.

La systémique permet de mettre en avant ce que la démarche classique n'avait pas montré jusque-là : **une organisation est dynamique, non linéaire, imprévisible**.

La théorie des systèmes a ensuite influencé **l'école de la contingence** qui explique quant à elle la complexité interne et externe par exemple.

Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, edition EMS Management et société.

Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. A l'origine de la théorie des systèmes.....	2
Figure 2. Un exemple de système composé de 4 éléments.....	3
Figure 3. La complexité d'un système.....	3
Figure 4. L'organisation comme un exemple de système.....	5
Figure 5. Un système et son environnement.....	5
Figure 6. Description de l'organisation comme deux sous-systèmes par l'école sociotechnique.	6
Figure 7. La démarche systémique.....	7