

## Analyse critique du rôle des théories des organisations dans l'édification du MRH contemporain

### Critical analysis of the role of organizational theories in shaping contemporary HRM

**Omar KHOUKHI**

Doctorant

Laboratoire de Recherche en Gestion Appliquée et Intelligence Marketing (LARGAIM)  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Université Mohammed 1<sup>er</sup> – Oujda – Maroc

**Saida AMANSOU**

Professeure chercheure

Laboratoire de Recherche en Gestion Appliquée et Intelligence Marketing (LARGAIM)  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Université Mohammed 1<sup>er</sup> – Oujda – Maroc

---

**Résumé :** L'inexistence d'une théorie dédiée exclusivement au management des ressources humaines n'a pas empêché cette discipline de progresser et d'aller puiser dans d'autres champs les instruments nécessaires à son développement. En effet, les chercheurs dans cette discipline ont su tirer profit des contributions faites dans d'autres champs, notamment, la théorie des organisations pour parfaire leurs outils d'analyse et réinventer une nomenclature de pratiques associées à la gestion du personnel. Ces changements n'ont pas permis seulement de repositionner la fonction RH, en tant que maillon indispensable de la performance, mais ils ont permis aussi de mettre la lumière sur les gestations qui ont donné corps à un champ qui s'avère, aujourd'hui, édifier sur des fondements combien hétéroclites.

**Mots-clés :** Management des ressources humaines, Organisation, théories des organisations, acteurs et pratiques RH

---

**Abstract :** The absence of a theory dedicated exclusively to Human Resource Management (HRM) has not prevented this discipline from progressing and drawing from other fields the tools necessary for its development. Indeed, researchers in this field have been able to leverage contributions from other areas, particularly organizational theory, to refine their analytical tools and reinvent a framework of practices associated with personnel management. These changes have not only helped reposition the HR function as an essential link in organizational performance but have also shed light on the developments that have shaped a field that is, today, built on highly diverse foundations.

**Key Concepts :** Human Resource Management, Organization, Organizational Theories, Actors and HR Practices

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.15704293>



## 1. Introduction

L'inexistence d'une théorie dédiée exclusivement au management des ressources humaines n'a pas empêché cette discipline de progresser et d'aller puiser dans d'autres champs les instruments nécessaires à son développement. Les chercheurs dans cette discipline ont su tirer profit des contributions faites dans d'autres champs pour parfaire leurs outils d'analyse et réinventer une nomenclature de pratiques associées à la gestion du personnel. Ces changements n'ont pas permis seulement de repositionner la fonction RH, en tant que maillon indispensable de la performance, mais ils ont permis aussi de mettre la lumière sur les gestations qui ont donné corps à un champ qui s'avère, aujourd'hui, édifier sur des fondements combien hétéroclites. Tenter de comprendre l'évolution du MRH nous semble une entreprise qui passe, en partie, par l'étude des principaux courants qui ont façonné, et continuent de façonner, cette discipline.

En effet, les processus du MRH sont des processus organisationnels. Ils se produisent dans toutes les organisations et ne peuvent être dissociés dans leur appréhension de l'ensemble des phénomènes sociaux qui aient lieu dans l'espace professionnel. Le même raisonnement peut être transposé au management dans son ensemble. En effet, toute « théorie du management », comme toute « théorie du MRH », doit s'ancrer dans une « théorie des organisations ». Les pratiques managériales en général, et celles correspondant aux ressources humaines en particulier, représentent un « travail d'organisation ». Elles s'exécutent dans des entités structurées qui mobilisent des ressources humaines. Ces organisations constituent l'objet d'étude de la théorie des organisations.

Dans cet article, nous allons essayer de répondre à la question **comment certains concepts clés de la théorie des organisations ont façonné le MRH contemporain et ont permis de nourrir, bien que marginalement, toute une réflexion sur l'homme et les déterminants de son engagement dans le milieu professionnel ?** A ce titre, une attention particulière sera accordée, dans un premier temps, à la définition du management, puis, dans un second temps, aux différentes théories organisationnelles qui ont tenté de clarifier les différents états professionnels auxquels l'employé/l'ouvrier peut être associé. Ces théories, bien qu'elles apparaissent, de première vue, harmonieuses et équilibrées, regroupent en leur sein, comme nous allons le voir, des avis divergents sur l'homme et la nature des relations sociales qui prévalent dans le milieu professionnel. Nous terminerons l'article avec une lecture synthétique sur le rôle joué par les théories des organisations sur le développement du MRH.

## 2. Définition du management

Le mot **management** possède une étymologie ancienne et très discutée. En effet, bien qu'il soit admis dans plusieurs sources que le management est un anglicisme dont l'usage a été propagé avec la diffusion des travaux américains sur la gestion des organisations, d'autres situent ses origines dans la langue française et précisent qu'il a été dérivé des mots « ménager » et « ménagement » qui signifiaient « l'art de gérer les affaires du ménage ».

La littérature dédiée à la pensée managériale utilise d'autres mots pour qualifier les actions du management, il s'agit des mots « gérer » et « administrer ». En effet, ces mots renvoient à des concepts qui correspondent tous aux actions d'arrangement, d'aménagement, de la conduite et du maniement. Pris dans leur signification globale, ces concepts ne diffèrent en rien des actions contemporaines que doit assurer continuellement le gestionnaire lors de l'exercice de ses fonctions et qu'Henry Fayol (1916) avait bel et bien résumées dans la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (PODC).

Ainsi, nous pouvons dire que les concepts qui entourent le management renvoient tous à des significations proches les unes des autres. Se lancer dans un effort de délimitation conceptuelle pour dresser les contours de chaque concept est une entreprise qui demeure anodine pour ne pas dire complètement inutile si on ne se fie qu'à la dimension sémantique sous-jacente à ces concepts. Pourtant, si on pousse le raisonnement pour soulever les points de dissemblance, on s'aperçoit que le management est loin d'être un simple anglicisme qui porte le même sens de la gestion, il est, au contraire, un qualificatif utilisé pour mettre en relief ce qu'un manager est censé faire pour accompagner et soutenir les ressources humaines dont il est responsable. Par son action, le manager se situe plus dans la perspective relationnelle et interpersonnelle qui unit supérieurs et subordonnés plutôt que dans la seule perspective technique qui reste du ressort du gestionnaire.

Cette perception est confirmée par plusieurs auteurs qui ont insisté sur l'importance des liens sociaux qui se tissent entre les gens au sein de leur milieu professionnel. Dans ce cadre, Bartoli (1997) suggère la distinction entre le macro et le micro-management en soutenant que par macro-management, nous faisons référence aux fonctions qui permettent le pilotage de l'organisation dans sa globalité alors que par micro-management, nous sommes plus dans la gestion de proximité entre managers et managés. Alecian et Foucher (1994) perçoivent le management comme un métier qui permet de diriger les hommes dans un contexte donné afin d'atteindre des objectifs conformes aux finalités de l'organisation. Thiétard (1982) intègre les principes administratifs de Fayol (PODC) au management et souligne que ce concept est

avant tout un art, une façon de faire qui transcende le résultat quantifiable. Cette définition a été reprise par Drucker (1995) qui a considéré le management comme un art, bousculant, par son positionnement, l'avis de Savall et Zardet (2001) qui ont appréhendé le management sous sa forme purement scientifique.

Entre science et art, le management est un concept qui se trouve à mi-chemin entre les sciences exactes et sociales (Bentaleb, 2005). Son évolution est marquée par des incursions faites dans différentes disciplines dont l'ingénierie, la psychologie, la sociologie, les sciences politiques et l'économie. Il serait donc très restrictif de situer le management dans la seule case des sciences exactes ou inexactes par ce que l'usage que l'on en fait est soumis à différents facteurs et dépend du contexte sur lequel il est déployé. Les paragraphes suivants seront une opportunité pour mettre en relief les principales contributions qui ont donné corps à ce concept.

### **3. L'évolution du concept du management et les théories des organisations**

Comprendre les soubassements théoriques qui ont permis au management de devenir le domaine qu'il est passé par une lecture sur les principaux courants qui ont tiré de l'ombre toute la complexité de l'organisation et qui l'ont requalifiée selon un cadre la considérant comme un espace structuré où cohabite deux (02) aspects parallèles, l'un apparent et formel soumis à l'autorité, l'autre latent informel soumis aux jeux d'acteurs et aux subtilités du pouvoir.

#### **3.1 La pensée classique du management**

Les contributions d'Adam Smith (1776) sur la division du travail constituent les premières tentatives de formalisation du travail au sein de l'organisation. Ses réflexions sur la division du travail et la spécialisation des ouvriers ont constitué une véritable opportunité pour penser et faire le travail autrement. Ensuite, Charles Babbage (1882), à travers ses contributions sur les conditions de réussite du manufacturier, a essayé de parfaire l'effort de réflexion entamé par Smith en associant l'optimisation des dépenses à l'acquisition exacte du travail (quantitativement et qualitativement). Pour cet auteur, la perspicacité de tout investisseur suppose une connaissance préalable des procédés de production qui sont réalisés dans la manufacture. Les réflexions de Charles Babbage constituent pour plusieurs auteurs une percée remarquable dans la pensée managériale. Bergeron (1983) le retient comme un jalon scientifique majeur de l'organisation du travail avant la grande pénétration de la science avec Taylor.

Dans ce cadre, L'œuvre de Frederick Winslow Taylor *The Principles of Scientific Management* publié en 1911 a constitué un cadre formel au sein duquel des idéaux éparses et non suffisamment structurées prirent forme (Urwich et Brech, 1945). A l'instar d'A. Smith et de Babbage, Taylor a cherché à repenser les méthodes de travail, alors traditionnelles, en démystifiant les clichés qui ne faisaient qu'amplifier la cassure entre dirigeants et ouvriers. Son œuvre a constitué un plaidoyer adressé aux industriels, aux dirigeants et aux ouvriers pour cesser les conflits et travailler dans un cadre où seules la réussite, l'harmonie et la sincérité des intentions importent. Par ailleurs, si l'œuvre de Taylor a constitué un manifeste pour la gestion moderne des organisations, son contenu reste, néanmoins, controversé compte tenu des usages détournés qu'on en fait certaines organisations. D'ailleurs, pendant de longues années, les principes de l'OST ont été exploités, voire déplacés de leur vocation initiale, pour obtenir le maximum des ouvriers, sans pour autant améliorer leur sort ou leurs conditions de travail.

Parallèlement à Taylor, Henri Fayol fut le pionnier de l'organisation administrative du travail (OAT), le parrain de la systématisation des actions accomplies par les dirigeants. Son œuvre *Administration industrielle et générale* publié en 1916 constitue l'épine dorsale du management tel que nous le connaissons aujourd'hui. Ainsi, Fayol a eu le mérite de proposer un cadre de gestion solide et intégré où des pratiques, jusqu'alors isolées et non structurées, ont pris forme. Dans ce sens, des concepts tels que la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (PODC), constituent, à nos jours, l'ossature principale de la fonction administrative

Entamer un tour d'horizon sur les théories classiques du management ne peut s'achever qu'à travers l'examen de l'œuvre de Max Weber (1922) sur l'organisation bureaucratique et le concept de la domination légale. En effet, bien que la richesse des contributions faites par cet auteur soit une évidence qui rend toute tentative d'exploitation à des fins managériales une affaire délicate, tellement les questions qui y sont posées touchent à des domaines fort variés, les analyses et les interprétations proposées par Weber se basent, dans leur formulation, sur des principes qui sont issus de différents domaines dont la philosophie, les sciences sociales et la sociologie compréhensive. D'ailleurs, plusieurs livres du management considèrent Weber comme un ténor de la pensée managériale classique, et son apport comme un ajout exceptionnel à l'édifice du management.

Henry Mintzberg (1979) associe Weber à Taylor et souligne la ressemblance qui caractérise leurs apports, notamment, l'usage qu'ils font du concept de la rationalité pour organiser et répartir le travail scientifiquement. Il a aussi assimilé le modèle bureaucratique de Weber à sa

bureaucratie mécaniste. D'autres auteurs, en analysant les travaux de Weber, ont soutenu que l'ordre, tel qu'il est pensé par cet auteur, est le fruit des conventions formelles qui aient lieu entre les différents acteurs qui interviennent dans l'organisation.

Les principaux apports de la pensée classique du management sont les suivants :

- Les hommes sont des êtres rationnels qui ne sont motivés que par l'incitation financière (homo oeconomicus).
- Les hommes fuient les responsabilités et préfèrent la soumission aux règles au lieu de la prise des initiatives.
- Les hommes sont considérés comme des simples outils interchangeable de production.
- Les organisations doivent contrôler les relations sociales et limiter les espaces des échanges sociaux pour optimiser le rendement professionnel des ouvriers.

### **3.2 Le Management des relations humaines**

Aujourd'hui, force est de constater que l'exclusion de la composante humaine a été une erreur grave pour les promoteurs de la pensée managériale classique. En effet, les principes défendus et largement diffusés par les partisans de l'OST ont fini par affliger le sentiment d'appartenance et d'implication des ouvriers et ont transformé les usines en de véritables poudrières prêtes à exploser. Ainsi, des signaux manifestes de désapprobations ont commencé à surgir, et des phénomènes jusque-là marginaux comme l'absentéisme, le freinage et le mauvais sang, ont jailli, progressivement, dans les espaces professionnels.

Dans ce cadre, avant l'apparition même de l'école classique du management, certains auteurs critiquaient déjà les rapports de force qui caractérisaient les manufactures et appelaient à une reconsidération radicale du statut de l'ouvrier. Les prémisses de ces travaux furent les écrits de Robert Owen (1813) qui voyait dans les investissements dans les ouvriers et dans les conditions de leur travail les meilleures dépenses que peuvent faire un manufacturier. Hugo Munsterberg (1913) adopta la même position et étudia les sources de motivation des ouvriers, le rôle des tests psychologiques dans l'amélioration des critères de sélection, et l'impact des théories d'apprentissage dans le développement des méthodes de formation. Mary Parker Follet (1918) focalisa son attention sur les déterminants des comportements individuels et collectifs en soulignant que le potentiel des individus résulte de l'échange et de la coopération qu'ils entretiennent avec le collectif auquel ils appartiennent. Ainsi, pour atteindre le meilleur rendement des ouvriers, les responsables se doivent de développer des systèmes de gestion qui consacrent le partage, l'échange et l'action commune. Pour Follet, il n'est plus question

donc de pouvoir compter "sur" mais plutôt de pouvoir faire "avec".

Ces réflexions ont permis le développement du courant humaniste qui a remis en question la boulimie insatiable des entrepreneurs, cette expression affamée et dévorante que manifestaient les investisseurs à l'endroit du gain et qui affligeait l'état d'esprit des ouvriers. Ce courant a constitué à la fois une réplique à la mécanisation que subissaient les hommes dans les usines et une brèche ouverte sur des perspectives qui conçoivent les hommes, pas comme de simples machines exécutrices de commandes, mais comme des êtres indépendants et émotifs dont l'implication est une condition nécessaire à la réussite. Ainsi, pour Elton Mayo, d'après l'expérience qu'il a menée de 1927 à 1932 dans les usines Western Electric de la ville de Hawthorne aux Etats-Unis d'Amérique, le rendement des ouvriers est une affaire qui ne dépend pas seulement du contrôle ou de la simple motivation financière mais aussi du style de gestion prodigué aux équipes, du climat cultivé dans le milieu professionnel, des relations interpersonnelles, de la cohésion du groupe, de la valorisation du travail et du sentiment de sécurité procuré par le travail.

Après E. Mayo, d'autres chercheurs humanistes ont investi le champ de l'organisation. Le premier que nous allons citer est Kurt Lewin (1948), chercheur qui s'est intéressé aux modes d'exercice de l'autorité, au leadership et à la dynamique des groupes. Il a fait du groupe son sujet de prédilection et a mis le point sur les facteurs qui président à sa formation, aux règles qui définissent sa dynamique et aux différents principes qu'il met en place pour maintenir sa cohésion. Le second est Rensis Lickert (1961), chercheur qui a jeté son dévolu sur les rapports qui unissent chefs et subordonnés et qui a souligné, à travers les recherches qu'il a menées, le caractère décisif des rapports sociaux sur le rendement des ouvriers. Aussi, en associant aux styles de direction quatre (04) principaux types de manager (l'autoritaire exploiteur, l'autoritaire paternaliste, le consultatif et le participatif), Lickert développe le principe des relations intégrées qui signifie que les relations entre les membres de l'organisation, pour être au service des intérêts organisationnels, doivent intégrer les valeurs personnelles de chacun. Il a, également, appelé à une reconsidération des relations qui unissent les membres de l'organisation selon des fondements qui valorisent le travail et l'action collective. Puis Robert Blake et Jane Mouton (1964) ont élaboré une grille managériale où ils ont consigné cinq (05) styles de management qui sont : le management appauvri, le management fondé sur l'autorité et l'obéissance, le management institutionnel, le management « country-club », le management fondé sur le travail en équipe. Ces chercheurs ont travaillé, également, sur les relations interpersonnelles et ont proposé un modèle qui met en relief les différents styles de management à partir de deux (02) variables : l'intérêt des

employés à l'endroit de la réalisation des objectifs organisationnels et l'enthousiasme affiché par le dirigeant quant à la création d'un cadre professionnel épanouissant. Warren Bennis (1989) a maintenu le même raisonnement que ces auteurs et a focalisé son attention sur le leadership et les différents facteurs qui font des responsables des leaders dans leur milieu professionnel. Pour lui le manager sait ce qu'il doit faire, alors que le leader sait ce qu'il faut faire.

Dans un autre sillage, Abraham Maslow (1943), et à travers sa pyramide des besoins, a essayé d'identifier les principaux déterminants de l'implication des employés. A cet égard, il a souligné les limites des instruments traditionnels dans la motivation des gens et a préconisé l'installation de dispositifs innovants qui touchent des aspects autres que ceux qui ont trait au seul appât du gain. En effet, Maslow identifie des besoins et des motivations sociales plus profondes au travail tels que l'identité, la reconnaissance, l'estime et la réalisation de soi. Frederick Herzberg (1959) garda le même cadre de réflexion que Maslow et essaya, à travers ses expériences, d'élucider les principaux facteurs psychologiques qui influencent l'engagement dans le travail. Il conclut de ses recherches l'importance que joue le milieu professionnel dans l'implication des employés. Douglas McGregor (1960) travailla sur ce même objectif et interrogea les raisons qui induisent le dysfonctionnement des organisations. Il critiqua l'usage injuste que font certaines organisations des principes de gestion proposés par l'école classique du management et appela à une reconsidération de l'homme selon des assomptions qui rompent avec les perceptions traditionnelles.

En résumé, nous pouvons dire que les réflexions faites dans le cadre de l'école des relations humaines constituent une rupture par rapport aux approches mécanistes défendues par l'école classique. Le facteur humain et les dynamiques sociales en sont le centre des analyses et dispositifs de gestion en est une extension de toute une réflexion qui fait de l'ouvrier la source de toute réussite.

Les principaux apports du management des ressources humaines sont les suivants :

- L'homme est un être qui possède des besoins sociaux complexes. Un leadership avisé de ces besoins peut s'avérer plus efficace que l'autoritarisme défendu par l'école classique.
- En plus de l'impact avéré des incitations financières, La motivation dépend aussi de pratiques qui valorisent l'effort fourni, reconnaissent l'importance des relations sociales et investissent sur les compétences des hommes.
- L'homme est un être qui n'est pas tout à fait rationnel. Ses décisions sont le fruit de jugements intrinsèques qui intègrent des aspects émotionnels, cognitifs et expérimentiels.

- Les hommes ne fuient pas les responsabilités et saisissent les occasions pour faire preuve de leurs compétences et leur sens de responsabilité.

### 3.3 L'organisation comme un système

Bien qu'elle soit le produit d'une réflexion issue de plusieurs domaines, la théorie des systèmes a été formalisée en 1968, par Ludwig Von Bertalanffy dans son ouvrage *General System Theory*. Ses premiers travaux sur la systémique furent publiés dans un article diffusé en 1951 dans la revue *Human Biology*. Ces mêmes travaux ont été repris et approfondis et ont formé le noyau de l'ouvrage publié par l'auteur en 1968. Cet ouvrage a été édifiée autour d'un concept qui rompe avec le regard mécaniste que beaucoup accordaient aux organismes. Tout est système, les organismes, soient-ils vivants ou artificiels, sont avant tout composés d'éléments interdépendants qui agissent de façon unitaire et en interaction permanente. Ludwig Von Bertalanffy (1951) a défini le système comme un ensemble complexe de méthodes, de procédés organisés ou institutionnalisés afin d'assurer une fonction. Joël De Rosnay (1975) le considère comme un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisés autour d'un objectif. A cet égard, il propose de définir ce concept selon les composantes structurelles suivantes : une limite qui en fixe les contours, des éléments qui en forment l'ossature, des réservoirs d'énergie et d'informations et des canaux de communication et d'échanges. La systémique propose un portrait de l'organisation fait des éléments suivants : (1) des éléments différenciés qui poursuivent des objectifs propres et qui mobilisent des ressources et des moyens qui varient selon l'intensité et l'effort déployé ; (2) des frontières qui dressent les contours physiques de l'organisation par rapport à son environnement ; (3) un environnement porteur de menaces et d'opportunités ; (4) un objectif commun porteur de sens qui permet aux éléments différenciés d'agir dans la même direction ; (5) une rétroaction qui permet aux éléments différenciés d'avoir un retour sur la pertinence des actions qu'elles ont entreprises, et partant s'autoréguler en cas de manquements remarquables.

Ces descriptions, appliquées à l'organisation, assimilent celle-ci à un système qui cherche à atteindre des objectifs selon les finalités pour lesquelles il a été créé. Dans ce cadre, l'organisation agit et subit les variations de son environnement externe à travers les intrants qui résultent de l'influence et de l'ouverture qu'elle a sur celui-ci et les extrants qu'émit, elle-même, sur son entourage. Elle veille sur ses équilibres internes à travers des pratiques qui favorisent l'harmonie de ses différentes composantes (individus, processus et structures) et peut même édifier, en son sein, des sous-systèmes dont chacun est censé fonctionner en parfaite symbiose avec son entourage. Dans ce cadre, les actions de commandement, de

coordination et de contrôle font partie du système de management, et les personnes, responsables de ces actions, s'assurent, en vertu des pouvoirs qui leur sont conférés, que tous les sous-systèmes de l'organisation agissent harmonieusement et sans dysfonctionnement important.

Par ailleurs, plusieurs théories se sont développées dans le sillage de la théorie des systèmes. Les travaux de Jhon von Neumann (1944) sur la théorie des jeux, de Norbert Wiener (1948) sur la cybernétique et de Claude Shannon (1948) sur la théorie de l'information sont toutes des réflexions pertinentes qui trouvent leur application dans le champ de la systémique. En effet, ces dernières ont donné au système des extensions qui ont facilité l'appréhension de ses mécanismes. La théorie des jeux, par exemple, met en relief les contraintes à même d'affliger le processus décisionnel lorsque plusieurs centres d'intérêt se trouvent dans l'incapacité de concorder leurs points de vue. La cybernétique, concept forgé à partir du grec *kubernesis* qui signifie "l'art de gouverner", analyse les mécanismes de traitement de l'information et de régulation dans les systèmes complexes. La théorie de l'information examine les rapports existants entre l'information et son canal de transmission compte tenu de différentes considérations telles que la fluidité des échanges, le bruitage, le codage et les décodages des messages.

L'apport de l'approche systémique au MRH peut être synthétisé de la manière suivante :

- Appliquée au MRH, la systémique est une approche qui agit positivement sur les pratiques RH. Elle permet à l'organisation de concevoir celles-ci en tenant compte des différentes ramifications/sensibilités existant en son sein.
- La systémique considère le MRH comme un sous-système indépendant qui entretient des relations étroites avec les autres sous-systèmes qui composent l'organisation.
- Une modification dans le sous-système RH peut avoir des implications directes sur les autres sous-systèmes de l'organisation et vice-versa. La systémique aide, dans ce sens, la fonction RH à mieux appréhender les raisons qui président aux attitudes et comportements des hommes.
- En résumé, la systémique enrichit le MRH en passant d'une logique linéaire (actions isolées) à une logique intégrée, essentielle pour répondre aux défis des organisations modernes.

### **3.4 Les théories de la contingence**

Se proposant comme une piste alternative pour comprendre les sensibilités organisationnelles autrement, les théories de contingence s'inscrivent dans la ligne des travaux qui offre une

appréhension de l'organisation autre que celle défendue par les partisans de l'école classique du management. Les postulats qui y sont défendus confèrent à celle-ci un caractère souple et bien flexible qui dépend des contraintes qui sont imposées par les facteurs environnants. Technologie, valeurs et culture et concurrence, sont autant de facteurs qui participent au façonnement de l'organisation et qui lui confèrent la structure qui permet son ancrage et son déploiement. Ces théories regroupent les contributions de plusieurs auteurs dont les travaux de Jean Woodward (1958), de George Friedmann (1954), de Pierre Naville (1956) et d'Alain Touraine (1955) sur les influences des contingences technologiques sur la structure organisationnelle, les études de Tom Burns et G.M.Stalker (1961), Paul Lawrence et Jay W.Lorsch (1967) sur l'emprise qu'exerce l'environnement sur la définition de la structure organisationnelle, et les réflexions d'Alfred D.Chandler (1962) sur les contingences stratégiques.

Des recherches empiriques qu'ils ont menées sur le terrain, Burns et Stalker ont distingué deux (02) types d'organisation, les organisations mécanistes qui correspondent dans leur mode de fonctionnement aux organisations bureaucratiques décrites par M.Weber, et les organisations de type organique qui s'approprient aux environnements instables. Ces organisations sont beaucoup plus flexibles lorsqu'il s'agit de changement ou d'adaptation aux turbulences environnantes. Ces deux (02) auteurs ne considèrent pas pour autant qu'un type d'organisation est meilleur que l'autre, au contraire, ils soutiennent que la plupart des organisations ne sont ni entièrement mécanistes ni entièrement organiques mais qu'elles tendent, selon les circonstances qui les entourent, à se situer proche d'un pôle ou de l'autre.

Lawrence et Lorsch proposèrent une approche relativiste de la structure organisationnelle à travers une analyse des implications qu'ont les environnements instables sur le design de l'organisation. Ils suggérèrent une assimilation de ces contingences à travers deux (02) concepts clefs qui sont : la différenciation et l'intégration. Pour eux, l'instabilité est synonyme de différenciation. Plus l'environnement est changeant plus la structure est différenciée. L'intégration intervient comme un levier indispensable qui doit faciliter la coordination et la liaison entre les différentes fonctions différenciées de l'organisation pour en garantir l'harmonie et le bon fonctionnement

Par ailleurs, Henry Mintzberg (1979) affirme que la structure de l'organisation dépend, dans sa forme, de l'environnement, de l'âge et de la taille de l'organisation, du système technique déployé et des objectifs à atteindre. Il souligne, à cet égard, que Les organisations, dans leur quête de régulation, recourent, essentiellement, à deux (02) mécanismes qui sont l'ajustement et la cohérence. Par ajustement, Mintzberg désigne les rapports qu'entretient l'organisation

avec son environnement et par cohérence, il fait référence aux conditions qui président à l'équilibre interne de ses sous-systèmes. Sur ce point, Mintzberg analyse le fonctionnement de l'organisation à travers l'étude des coalitions interne et externe propres à celle-ci ainsi qu'aux différents mécanismes de coordination qui aient lieu en son sein. Pour la coalition interne, Mintzberg dénombre six (06) éléments de base qui sont le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure, le support logistique et l'idéologie de l'organisation. La coalition externe s'exerce pour lui à travers les pressions qui sont pratiquées par les actionnaires, l'environnement institutionnel, les partenaires sociaux et le public. Pour les mécanismes de coordination, Mintzberg distingue l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, des résultats, des qualifications et des normes. Ces mécanismes lui ont permis de conclure plusieurs configurations dont l'autocratie, la bureaucratie mécaniste et professionnelle, la structure divisionnalisée, les structures entrepreneuriale, missionnaire et politique et l'adhocratie, des configurations qui rompent avec les fondements de la structure universelle soutenue par les promoteurs de l'école classique et qui soutiennent le principe selon lequel les mécanismes régulateurs internes doivent être aussi variés que les facteurs environnants auxquels une organisation est exposée. Mintzberg parle aussi des configurations hybrides en soulignant qu'il est possible parfois de trouver, au sein de la même organisation, plusieurs configurations qui coexistent en même temps.

Par ailleurs, restreindre les contingences organisationnelles dans les seuls facteurs environnants est une limite qui a été vite rattrapée par les critiques des promoteurs de la perception sociologique de l'organisation. Un positionnement que l'on retrouve aussi dans les travaux proposés par les auteurs de l'approche socio-technique de l'organisation et du développement organisationnel qui ont pu montrer l'intime interdépendance qui existent entre les facteurs humains et les facteurs techniques dans le travail. Dans ce cadre, Fred Emery et Eric Trist (1959) soutiennent que l'organisation est un système ouvert où coexistent deux (02) sous-systèmes, l'un social et l'autre technique. Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit améliorer continuellement le fonctionnement de ces sous-systèmes. Warren Bennis (1966) et Richard Beckhard (1969) affinent davantage cette analyse et soutiennent que l'organisation est un système ouvert qui possède, en son sein, les moyens et les instruments sociaux qui devraient lui permettre de faire face aux changements qui se produisent dans son environnement. Ainsi, Bennis définit le développement organisationnel comme « *une stratégie éducative induisant un changement organisationnel planifié* » alors que Beckhard l'envisage comme le produit d' « *une action planifiée qui touche toute l'entreprise* ». L'approche du développement organisationnel se base surtout sur une appréhension humaniste

et dynamique des ressources humaines dans le travail ainsi que sur les différentes sensibilités qui affectent les relations intra et intergroupes.

Les théories de la contingence ont abouti aux constats suivants

- L'inexistence d'un management universel optimal applicable à toutes les organisations (le ONE BEST WAY est un mythe qui n'existe pas dans la réalité).
- Les individus ne réagissent pas tous de la même façon à la stimulation.
- Les attentes varient d'une personne à l'autre. Pour les saisir, les dirigeants doivent faire preuve d'une GRH à la fois individualisée et collective.
- L'organisation doit développer un management qui correspond parfaitement à la particularité de son personnel. Elle doit s'éloigner des formules prêt-à-porter en faveur de procédés qui correspondent parfaitement aux contingences locales de l'organisation.

### **3.5 L'acteur et le système**

Le point de départ de ce courant fut les limites observées dans les analyses managériales qui ne s'intéressent qu'aux aspects techniques de l'organisation sans se soucier de l'importance de l'élément humain, de son attachement à son indépendance et des jeux stratégiques qu'il concocte pour défendre ses intérêts. Pour les promoteurs de ce courant, l'organisation est considérée comme un construit social qui ne peut se développer, et partant fonctionner correctement, que s'il arrive à faire coïncider les intérêts, parfois contradictoires, de tous les acteurs qui le composent. L'acteur y est engagé dans un système d'action concret et doit y découvrir, avec le peu de liberté qu'il possède, ses propres priorités. Des concepts comme le pouvoir et l'incertitude sont utilisés pour tirer de l'ombre les tiraillements qui conditionnent le comportement des acteurs, leurs rapports de force et les compromis qu'ils s'arrangent pour donner sens à leurs actions collectives, et partant stabiliser le système d'action auquel ils appartiennent. Le pouvoir est considéré comme un atout fondamental de l'action organisée, les acteurs en font usage pour dessiner les contours de leurs jeux stratégiques et le cas échéant, pour échapper au système de contrôle qui leur est obligé par la structure formelle de l'organisation. Ils se donnent ainsi le droit de se constituer en des groupes d'intérêt pour maintenir leur liberté, définir le système d'action qui correspond le mieux à leurs attentes, et même exercer un semblant d'influence sur les décisions qui leur sont communiquées par la hiérarchie.

Stratégie des acteurs, Pouvoir, incertitude et système d'action concret sont les quatre (04) concepts qui constituent la trame de fond de l'analyse stratégique proposée par Michel Crozier

et Erhard Freiberg (1977) pour comprendre les relations de division et de coopération informelles qui existent entre les acteurs de l'organisation. Les ouvriers spécialisés ne sont pas de simples exécutants écervelés qu'on leur impose la conduite à tenir moyennant un mode de rétribution quelconque. Ce sont, au contraire, des acteurs réfléchis et indépendants qui agissent en fonction des opportunités et des menaces qui les entourent selon un individualisme méthodologique qui fait que chaque acte est le fruit d'un calcul prémédité répondant à un besoin précis. Ce postulat ne signifie en rien que les décisions prises sont optimales mais renseigne sur un raisonnement séquentiel dont le choix effectué correspond à un seuil minimal de satisfaction. Le pouvoir s'incarne donc dans la capacité de l'acteur, dans sa relation avec autrui, à obtenir ce qui lui est favorable en mettant à profit l'imprévisibilité et l'incertitude qu'il laisse planer sur la manière avec laquelle il compte remplir ses rôles. Ce développement, transposé sur le comportement des acteurs, donne lieu à un système d'action inédit fait de relations spéciales et de règles de coordination qui échappent au déterminisme des structures sociales qui suppose un ajustement mécanique des rôles et une conformité parfaite des attentes.

Cette analyse des jeux d'acteurs on la retrouve aussi transposée d'une certaine façon dans les apports de James March et Herbert Simon (1958) qui ont proposé une relecture transversale dans l'ensemble des travaux publiés jusque-là dans les sciences de gestion. En effet, ces auteurs qui ont étudié les implications comportementales des différents principes de gestion ont conclu, au fil de leurs analyses, que toute théorie des organisations, possède en filigrane une dimension sociale qui heurte le comportement humain et induit des agissements excentriques. Ainsi, à la lumière des conclusions qu'ils ont faites, March et Simon ont identifié trois (03) classes de comportements humains :

- la première regroupant les agissements et les attitudes qui s'intègrent dans les travaux qui veillent sur la rationalisation des comportements à travers un contrôle étroit des agissements et une minimisation espérée des espaces d'action ;
- la seconde regroupant les comportements qui s'intègrent dans les travaux qui reconsidèrent l'homme dans l'espace professionnel et lui confient un semblant de liberté afin d'éviter les agissements contre-productifs (freinage, absentéisme, conflit, stress, turnover), et partant construire un état de confiance mutuelle entre les différents acteurs de l'organisation ;
- la troisième regroupant les travaux qui font état des changements qui commencent à jaillir dans le monde des affaires et qui imposent, progressivement, une reformulation du contenu de travail de façon à attribuer aux hommes le droit de décision et de

résolution des problèmes qui se déclarent lors de l'exercice effectif du travail. Cette dernière hypothèse en particulier a attiré l'attention de March et Simon par ce qu'elle exige l'assimilation des processus cognitifs et des modes de raisonnement et d'analyse qui influent sur les comportements des acteurs.

Autre apport pertinent est celui qui a été proposé par Richard M. Cyert et James G. March (1963) sur la théorie comportementale de la firme. Ces deux (02) auteurs ont appréhendé l'organisation comme un système social complexe, un espace où les intérêts des tiers divergent et les rapports sociaux changent au gré des circonstances et des calculs privés. Leur mérite réside surtout dans leur tentative de proposer une théorie de la firme qui cherche à optimiser le fonctionnement de l'organisation à partir de l'assimilation de deux (02) contraintes comportementales qui sont : les caprices individuelles qui induisent les conflits et les problèmes relatifs à l'action collective, notamment, les divergences d'intérêt qui cherchent à prévaloir les avantages des uns au détriment des autres. Cyert et March développèrent, à cet effet, quatre (04) concepts à travers lesquels ils ont estimé possible la compréhension des comportements de la firme : (1) La quasi-résorption des conflits organisationnels considéré comme un processus de négociation interne initié par des groupes antagonistes qui, bien qu'ils soient contrariés par des objectifs formels imposés par l'organisation, poursuivent des buts qui leur sont privés et agissent dans un cadre d'action qui est censé leur procurer le maximum d'avantages. La solution se fait, donc, selon le cadre d'une rationalité locale qui résout les problèmes séquentiellement et non pas de façon globale. (2) Les dirigeants ont tendance à agir sur les espaces d'incertitude moyennant des décisions négociées et des compromis concertés avec le personnel. À travers leurs jeux d'acteurs, les individus brouillent les pistes à la hiérarchie et rendent l'accès aux données nécessaires à la prise de décisions une affaire délicate d'où l'importance de recourir à la négociation et l'échange. Cyert et March évoquent ce point pour souligner les limites qui rongent le processus décisionnel et qui le rendent produit d'une rationalité limitée. Toute décision n'a de sens et d'effets que lorsqu'elle est discutée et appropriée par tous les membres de l'organisation. Un tel stratagème permettra à la hiérarchie d'amoinrir les zones d'ombre et de tirer au clair tous les recoins d'incertitude qui peuvent être mis à profit par les acteurs. (3) Face aux problèmes qui n'exigent pas le changement, les acteurs privilégient le recours à des solutions déjà expérimentées selon un raisonnement qui priorise la satisfaction et non l'optimisation. (4) L'organisation est un espace d'apprentissage collectif continu, un processus qui modifie les modes opératoires et soulage, à travers les activités routinières, les salariés des tâches qu'ils accomplissent quotidiennement. Ce phénomène affecte, progressivement, le comportement organisationnel

et provoque le changement de la culture de l'organisation, ses principes de fonctionnement, ses méthodes et ses outils. En général, on peut présumer que les travaux de Cyert et March s'inscrivent dans le même cadre de recherches qu'avait déjà entamées Simon sur la rationalité limitée et sur les mobiles qui façonnent le comportement des hommes au sein de l'organisation. Ces auteurs ont introduit, dans leur modèle, les apports de la psychologie, de la sociologie et des sciences politiques afin d'élucider les nuances qui traversent les organisations et d'en comprendre après la portée, notamment, en ce qui concerne les impacts qu'elles sont susceptibles de provoquer sur le fonctionnement sain des organisations.

Enfin, ce retournement dans la perception de l'homme a ébranlé le mythe de l'*homo-oeconomicus*, et a donné naissance à un paradigme qui imprime à l'homme une perception sociale et une conscience qui conduit ses actes selon des considérations qui transcendent les seules instructions et directives qui sont données par le commandement. Le sociologue et philosophe français Pierre Bourdieu (1972) parle, dans ses écrits, de l'*homo-sociologicus*, un être intentionnel et relationnel dont les comportements résultent de calculs murement réfléchis.

Au bout de cette discussion, nous constatons que :

- L'homme est un acteur social dont les interactions, les comportements et les motivations sont façonnés par des logiques collectives, des structures de pouvoir et des dynamiques institutionnelles.
- L'homme est un acteur stratégique qui capitalise sur ses atouts (possession de compétences clés, d'informations stratégiques) pour développer des zones de confort et le cas échéant exercer un semblant de pouvoir sur son entourage.
- Les hommes agissent dans leur milieu professionnel selon des schémas mentaux incorporés fruit de leurs expériences personnels et de leurs vécus quotidiens.
- Le groupe constitue une pression sur l'individu et conditionne ses comportements.
- En résumé, la perception de l'homme dans la sociologie des organisations se situe à l'intersection de deux (02) logiques qui sont : les contraintes sociales imposées par le groupe et la stratégie individuelle. D'où l'importance de développer des pratiques RH qui entretiennent l'hygiène de groupe, mobilisent le collectif et amplifient l'attachement du personnel à l'organisation et des pratiques agissent directement sur l'individu.

### 3.6 Stratégie et Management

Parallèlement aux travaux de recherche effectués pour proposer le mode de gestion le plus

approprié à l'organisation, d'autres réflexions ont été menées pour comprendre les déterminants de la performance et les raisons qui permettent à des entreprises de réussir plus que d'autres. Ainsi, les premiers développements furent réalisés dans le cadre de l'économie industrielle, une branche de l'économie mettant l'accent sur le fonctionnement des marchés et sur le comportement des entreprises. Le précurseur Edward Mason (1930), Jhon Maurice Clark (1943) et Joe Bain (1950) voyaient la performance comme le fruit d'une adaptation continue de l'entreprise aux contraintes qui lui sont imposées par le marché dans le cadre du paradigme structure-comportement-performance (S-C-P). Le même cadre d'analyse (S-C-P) a été repris par Michael Porter (1979) qui a proposé une analyse tournée vers le marché et vers les forces qui influencent le positionnement stratégique de l'entreprise. Pour cet auteur, le positionnement stratégique de l'entreprise, qu'il soit de différenciation, de coûts ou de focalisation, est le fruit d'une analyse mûrement réfléchie conditionnée par les pressions qui sont exercées par l'une ou toutes les forces du marché. Cette contribution a défrayé la chronique de la communauté scientifique spécialisée ayant vu, dans ses fondements, un caractère "éclectique" voire réducteur des différents éléments qui servent à la détermination des stratégies organisationnelles. En effet, des petites organisations peuvent tout aussi recourir à des stratégies *non-conventionnelles* afin de couper l'herbe sous les pieds de leurs concurrents. Ces comportements sont permis par l'innovation, la rapidité d'adaptation et la grande flexibilité des structures, des forces qui n'ont pas été prises par Porter dans ses analyses.

Bien qu'elles constituent un élan remarquable pour leur époque, ces contributions, ajoutées à d'autres modèles analytiques, souffraient grandement de plusieurs limites dont l'absence d'une prise en considération claire des éléments constitutifs de l'entreprise, notamment, les variables explicatives de la performance. Certes, le niveau d'analyse était souvent orienté vers le marché, mais les études ont prouvé avec le temps que l'entreprise, moyennant ses ressources internes, peut, elle aussi, se donner les moyens de réussite, surtout, lorsqu'elle active dans un environnement instable où le changement est règle et la stabilité exception. Ainsi, et dans ce qui semble un tournant décisif de la réflexion stratégique, Michael Porter (1985) compléta sa première contribution par la chaîne des valeurs, un concept qui englobe les activités créatrices de valeur dans l'entreprise. Grâce à cette idée, il était possible de définir les moteurs qui font qu'une entreprise puisse opter pour une stratégie concurrentielle basée soit sur l'abaissement des coûts, la différenciation des produits ou bien la focalisation.

Les prémisses de ce retournement étaient bien annoncées par d'autres auteurs qui ont initié cette pensée par des travaux qui soutiennent que, sous certaines conditions, les ressources

internes de l'entreprise peuvent être à la base d'un avantage concurrentiel durable et d'une performance soutenue. Dans son livre *The Theory Of The Growth Of The Firm* publié en 1959, Edith Penrose dénonce le regard traditionnel accordé à la firme et appelle à la reconsidération de celle-ci sur la base de l'usage qu'elle fait de ses ressources internes. Il distingue les ressources matérielles des ressources humaines et souligne que la performance est une question tributaire de la combinaison réfléchie des services procurés par ces deux (02) ressources. Cette pensée a inspirée plusieurs auteurs et a donné corps à la "théorie des ressources", une théorie qui explique les différences de performance par les caractéristiques des ressources que détient chaque firme. Birger Wernerfelt (1984) a développé ces fondements en distinguant dans ses travaux les ressources en fonction de leur caractère tangible ou intangible. Jay Barney (1991) continua sur le même chemin et mit en exergue les caractéristiques de la ressource stratégique. Pour lui, valeur, rareté, inimitabilité et non substituabilité (VRIN) sont les critères exigés pour que la ressource puisse être qualifiée de stratégique. D'autres extensions de cette théorie vont voir le jour, notamment, avec Hamel et Prahalad (1991) qui se sont intéressés au concept de la compétence centrale, Kogut et Zander (1992) et Nonaka (1994) qui ont attribué à la firme le rôle de la coordination, de l'intégration et de la création des nouvelles connaissances et Teece et al (1997) qui ont introduit le concept des capacités dynamiques, un concept qui fait référence aux dispositions organisationnelles permettant à la firme d'intégrer, de construire et de reconfigurer les compétences internes et externes afin de répondre aux exigences environnantes.

Somme de tout :

- Le management stratégique développe une perception complexe de l'homme, il le considère comme un décideur rationnel et intuitif, un acteur social actif et émotif et un produit des systèmes qui subit les contraintes organisationnelles.
- Le stratège demeure un employé qui est soumis à tous les points qui sont évoqués dans les théories citées précédemment. Le caractère important et décisif de ses décisions exige un traitement RH qui lui est particulier.
- Le management stratégique, dans les approches à base de ressources, considère les employés comme une source d'avantage concurrentiel qu'il faut développer, valoriser et retenir pour s'offrir toutes les conditions de réussite. Les pratiques RH doivent être conçues selon une logique qui favorise le développement des compétences, la rétention des talents et des profils rares et la valorisation des ressources humaines.

#### 4. Implication des théories des organisations sur le développement du MRH

Des paragraphes précédents, nous pouvons conclure que l'appréhension de l'homme par le Management des Ressources Humaines (MRH) a été fortement imprégnée par les différentes évolutions qu'ont connues les théories des organisations. Le tableau suivant récapitule l'essentiel de cette influence :

**Tableau récapitulatif des apports des théories des organisations à l'évolution du MRH**

Théories des organisations	Principaux auteurs	Vision de l'organisation	Impacts sur le MRH	Perception de l'homme
Théorie classique	F.W.Taylor, H.Fayol, M.Weber	Organisation assimilée comme une machine, hiérarchisée selon une division stricte du travail	MRH administratif : gestion des parcours administratifs des ouvriers, des paiements, de la paix sociale et de la ponctualité (assiduité et discipline)	L'homme est considéré comme une variable de production substituable à volonté. Son seul souci est la maximisation de son gain. Il a un faible naturel à la fainéantise et doit être soumis au contrôle pour travailler.
Théorie des relations humaines	Elton Mayo, A.Maslow	Importance des relations sociales dans le travail et de l'hygiène du groupe.	Introduction du bien-être, de la motivation, de la communication interne	L'homme est un être émotif qui exige un traitement spécial. Son implication dans le travail peut se réaliser à travers un système de management qui le valorise et qui reconnaît sa nature humaine.
Théorie systémique	Ludwig Von Bertalanffy, Joël De Rosnay	Organisation comme système ouvert entretenant des relations étroites avec son environnement	MRH stratégique, gestion des compétences, adaptation au changement	L'homme est un acteur interactif dans l'organisation. Il n'agit pas seul, mais dans un cadre technique fait d'acteurs ayant leurs propres intérêts. Ses agissements sont donc soumis à des calculs réfléchis plutôt que

				par des causes purement individuelles.
Théorie de la contingence	Jean Woodward, George Friedmann, Pierre Naville, Alain Touraine, Tom Burns et G.M.Stalker, Paul Lawrence et Jay W.Lorsh	Pas de modèle universel, dépendance aux spécificités de l'environnement organisationnel	Flexibilisation des pratiques RH, adaptation à l'environnement et à la culture	Les hommes ne réagissent pas tous de la même façon à la stimulation. Leurs attentes varient d'une personne à l'autre et dépendent de plusieurs facteurs contingents.
Théorie socio-technique	Cyert et James G. March (1963) Michel Crozier et Erhard Freiberg (1977)	Optimisation-jointe des deux (02) systèmes technique et social	Développement du travail en équipe, <i>empowerment</i> , enrichissement des tâches...	L'homme est un acteur interdépendant dans un système ouvert. Son rendement et épanouissement dépendent de l'équilibre socio-technique global.
Les approches à base de ressources, à base de compétences, à base de connaissances.	Edith Penrose, Birger Wernerfelt, Jay Barney, Hamel et Prahalad, Kogut et Zander, Nonaka, Teece et al.	L'organisation est un ensemble de ressources hétérogènes (compétences, connaissances, technique interne de production...). Sa performance dépend de la détention de ressources rares, inimitables, précieuses et non substituables (VRIN)	Investir dans les compétences à travers des pratiques qui favorisent : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le recrutement des talents ;</li> <li>➤ la formation ;</li> <li>la motivation et la fidélisation des RH;</li> </ul>	L'homme porte des ressources stratégiques (compétences, connaissances), il est un acteur clé dans l'équation concurrentielle de l'organisation.

Source : élaboré par les auteurs

Ainsi, les premières contributions des auteurs classiques ont inscrit le MRH dans un cadre administratif directement inspirée des postulats mécanistes proposés par Taylor, Fayol et Weber. A ce titre, l'organisation a été considérée comme une machine où les ouvriers sont perçus comme des automates insensibles destinés à exécuter des tâches standardisées et contrôlées. Le MRH, appelé communément gestion du personnel, se limitait principalement à des tâches purement administratives : la gestion des parcours professionnels des ouvriers, le

paiement, la paix sociale et la ponctualité (présence et absence). Les individus sont considérés avant tout comme des variables de production, et peu d'attention est accordée à leurs besoins psychologiques ou à leur développement.

Puis, l'arrivée de l'école des relations humaines a constitué un tournant majeur dans le développement du MRH. Les travaux d'E. MAYO ont permis de tirer au clair le poids déterminant des facteurs sociaux, psychologiques et émotionnels dans le travail. Ainsi, le MRH a commencé à intégrer des aspects liés au bien-être des salariés, à la motivation et à la communication. Ces innovations ont permis aux organisations d'élaborer des politiques sociales qui favorisent la satisfaction au travail et incitent les ouvriers à concevoir le travail autrement.

Les évolutions ont continué avec l'apport de la systémique et de la contingente. L'approche systémique, en considérant l'organisation comme un système ouvert sur son environnement, a invité le MRH à adopter une position plus globale et intégrée. Ainsi, les employés sont perçus comme des acteurs indépendants possédant des ramifications dans les différents sous-systèmes de l'organisation et avec leur environnement extérieur. Cette approche a permis le développement des pratiques comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi qu'une meilleure assimilation des considérations qui entourent les changements organisationnels. Parallèlement, la théorie de la contingence a affirmé la fragilité des thèses qui défendent l'existence d'un modèle universel de MRH : les pratiques RH doivent être ajustées selon le contexte spécifique de chaque organisation (taille, technologie, marché, culture). Cela pousse le MRH à s'enrichir par des pratiques différenciées et flexibles, adaptées aux besoins évolutifs des entreprises.

Dans les théories contemporaines, des courants comme la socio-technique vont étoffer davantage les pratiques RH en soulignant l'importance d'articuler les aspects techniques et humains de l'organisation et en vulgarisant l'autonomie, le travail en équipe et l'enrichissement des tâches. Cette logique a favorisé l'émergence d'un MRH plus participatif et collaboratif, fondé sur l'implication et l'empowerment des salariés. La sociologie des organisations a fourni au MRH de nouveaux outils pour assimiler les logiques collectives, anticiper les résistances et concevoir des politiques RH plus adaptées et le management stratégique a permis au MRH de se repositionner et de passer d'une discipline qui ne regroupe que des pratiques triviales à une référence clé qui influence grandement la réussite stratégique de l'entreprise

En résumé, les théories des organisations ont profondément influencé le développement du MRH, qui est passé d'une fonction purement administrative et bureaucratique à un rôle

stratégique, agile et centré sur l'humain. Aujourd'hui, le MRH est devenu un acteur clé de la performance globale des organisations, intégrant des dimensions économiques, sociales, éthiques et environnementales, dans un contexte marqué par l'incertitude et la complexité.

## 5. Conclusion

Bien qu'il ne reflète pas l'intégralité des idéaux discutés dans le cadre de la théorie des organisations, nous avons essayé, à travers cet article, de mettre la lumière sur quelques-unes des réflexions qui se sont efforcées à interpréter les différents états professionnels auxquels l'employé/ouvrier peut être associé. Ainsi, si l'approche taylorienne et fordienne réduit l'ouvrier à un simple exécutant, les apports de l'école des relations humaines (Mayo, Herzberg, etc.) mettent en avant l'importance des facteurs psychosociaux dans la motivation et l'engagement de celui-ci. Les théories les plus contemporaines reconnaissent l'employé comme acteur clé, doté d'un raisonnement qui lui propre, de compétences, de savoir-faire et d'une capacité d'initiative. Ces courants soulignent l'importance de l'autonomie, de l'implication et de la qualité de vie au travail pour une organisation efficace.

Ces réflexions mettent en exergue l'évolution des perceptions du rôle assigné à l'employé dans l'organisation. Elles ne peuvent être assimilées à un simple constat théorique, elles esquissent, en fait, de nouvelles perspectives pour reconsidérer le management des ressources humaines en intégrant parmi ces pratiques celles ayant trait aux dimensions psychosociales et collaboratives. Les paragraphes suivants seront une opportunité pour explorer en quoi les théories organisationnelles ont influencé le développement du management des ressources humaines. Nous nous mettons, pour cela, dans une position transversale afin d'examiner dans chacune des théories qui seront abordées comment l'homme est considéré et comment ces considérations ont influencé les pratiques RH dans l'organisation.

Comme il a été cité précédemment, saisir la relation entre la théorie des organisations et le MRH repose, essentiellement, sur un délaissement volontiers des ancrages épistémologiques qui circonscrivent les efforts de construction théorique dans un cadre de réflexion délimité. Cela signifie qu'il serait plus judicieux pour les chercheurs en MRH de se libérer de ces ancrages et d'aller puiser dans les théories organisationnelles les concepts et les postulats qui devraient, normalement, leur permettre de parfaire leur regard sur les ressources humaines, et partant développer des pratiques RH pertinentes qui saisissent l'homme dans sa complexité. Ainsi, le présent article a été une opportunité pour revenir sur les principaux postulats théoriques qui ont tenté d'expliquer les différents phénomènes qui se déroulent au sein de l'organisation. Il a été aussi une occasion pour apprécier, avec une certaine curiosité, les

retentissements humains et sociaux qui furent provoqués par les dispositions managériales prises par des chercheurs/praticiens de l'organisation dont le premier souci demeure, bien évidemment, le perfectionnement des processus de gestion et l'augmentation de la performance.

## REFERENCES / BIBLIOGRAPHIE

- [1] Boxall, P. (2007). "The goals of HRM". In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 48–67). Oxford University Press.
- [2] CHANLAT, Jean-François (1989). "L'analyse sociologique des organisations : un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988)". *Sociologie du Travail*, vol. 31, n°3, juillet-septembre 1989, pp. 381-400.
- [3] DIAB, Ghizlane (2021). "La fonction RH : évolution et impact sur la performance de l'organisation - Synthèse de l'état de l'art". *Revue Marocaine de Gestion des Ressources Humaines*, n°15, pp. 45-62.
- [4] FERAR, Driss (2016). "Construire des pratiques de management des ressources humaines durables au Maroc." Paris : L'Harmattan, 584 p. ISBN 978-2-343-08937-9.
- [5] GUEST, David et KING, Zella (2004). "Power, Innovation and Problem-Solving : The Personnel Managers Three Steps to Heaven". *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 3, pp. 401-423.
- [6] Lloyd, R., & Aho, W. "Chapter 2: The History of Management. In *The Four Functions of Management*." FHSU Digital Press.
- [7] MINET, Francis (2013). "Le management : entre notions, concepts et pratiques". 2ème édition. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, 256 p. (Collection "Management").
- [8] Nizet, J., & Pichault, F. (2015). "L'éclatement des modèles en GRH : l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites". Presses Universitaires de Louvain.
- [9] Nobre, T. & Zawadzki, C. (2013). "Stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME". *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 19(1), 91–116.
- [10] Pesqueux, Y. (1981). "L'action et le système : Les contraintes de l'action collective." Paris : Éditions du Seuil.
- [11] Rajâa, O., & El Ghazlani, M. (2022). "Pratiques RH, Culture Organisationnelle et Comportements des salariés : Revue de littérature théorique". *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 529–555.
- [12] Robert-Huot, G., & Cloutier, J. (2020). "La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature." *Revue internationale P.M.E.*
- [13] Watson, T. (2007). "Organization theory and HRM." In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 117–138). Oxford University Press.