

Les théories des organisations

Master 1 : IDO

Matière: Systèmes organisationnels

2024-2025

Plan:

Les grands courants en théorie des organisations :

1. l'école classique,
2. l'école des relations humaines,
3. Pensée japonaise : le Toyotisme

1- l'école classique

- les premiers développements fonctions de production et administrative. Les auteurs : ingénieurs, chefs entreprises...
- (Tayors, Fayol, Ford...).
- Principes d'administration, direction du travail
- Les années 1930

1- l'école classique

- Approche empirique, ...
- Les individus sont gérés par des lois psychologiques:
Le salarié cherche la sécurité, paresseux, fraudeur, motivé par salaire...
- **Principes:**
 - 1- Organisation hiérarchique (armée): Autorité est pyramidale.
 - 2- unicité de commandement
 - 3- principe d'exception
 - 4- spécialisation: travail est découpé en actions simples (tâches) pour les maîtriser ,
>>> Rapidité, simplicité...

1- l'école classique

Frederick Winslow Taylor
(1856-1915)



- 1-3-1 Taylor et OST:
- Les bases de OST: 1911:
- la meilleur façon de réaliser un travail .

■ Critique de l'organisation traditionnelle du travail :

- Les ouvriers sont autonomes et maîtres de leur temps (tendance à la «*flânerie systématique*» des ouvriers).

■ Propose la mise en place d'une organisation scientifique du travail (OST) :

- Rationaliser le travail afin d'accroître sa productivité, de trouver « *the one best way* » (la meilleur façon possible de produire).

- Division verticale du travail :
- Conception: ingénieur, réalisation: ouvriers
- Division horizontale du travail : poste de travail.
- Salaire à la tâche (pièce).

1- l'école classique

- **1-3-2 Henry Ford:** 1863-1947.
- (1903 ford motor comp)
- **Fordisme :** Travail à la chaine: parcellisation des tâches. 1 ouvrier = 1 tâche,
- Chaine mobile , déplaçant les automobiles pour l'assemblage.
- **Standard : 1 couleur, 1 modèle**



1- l'école classique



- 1-3-3 Henry Fayol: 1841-1925.
- directeur société de mines.
- Les 6 fonctions de l'entreprise:
- Technique, commerciale, comptable, financière, sécuritaire, administrative.
- Administrer = Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.
- Apport: activité administrative augmente le rendement.
- >> Les chef, formation administrative.

1- l'école classique

- 1-3-3 Henry Fayol: groupes d'activités.
- activité techniques: production, transformation
- Activité commerciale; achat, vente, échange.
- Activité Financière: rech les capitaux
- Activité Sécuritaire: protection des biens et personnes.
- Activité Comptables: inventaires, bilan, prix de revient, stat..
- Activité Direction et organisation:

Henry Fayol, les 4 grands principes :

- **L'organisation hiérarchique** : L'entreprise doit être hiérarchisée (cf. : l'armée). L'autorité est pyramidale.
- **Le principe d'exception** : les subordonnées s'occupent des tâches routinières. Seuls les problèmes exceptionnels doivent remonter la hiérarchie et être solutionnés par elle.
- **L'unicité de commandement** : un seul chef (cf. : L'armée)
- **Le principe de spécialisation** : Le travail est découpé en **gestes** et opérations **très simples** facilement assimilables par une main-d'œuvre peu qualifiée. On diminue ainsi le temps d'apprentissage et l'exécution répétée des mêmes gestes permet une cadence très rapide.
- **Avantages** :- On peut mesurer facilement la productivité d'un ouvrier-
On peut rémunérer l'ouvrier en fonction de son travail, rendement)

1- l'école classique

- 1-3-3 Henry Fayol:

groupes d'activités.

- **Activité Direction et organisation:**
- **Prévoyance,**
- **organisation,**
- **commandement,**
- **coordination,**
- **contrôle.**

1- l'école classique

- 1-3-4 Max Weber 1864- 1920.
- sociologue allemand formé en droit.
- **Organisation bureaucratique:**
- **Org repose sur des droits, règlements, normes..**
- La direction exerce son autorité par le biais de notes de service (écrit) qui acquièrent aussitôt une valeur juridique.
une objectivité absolue au processus décisionnel.
- **Impersonnalité**



1- l'école classique

- **pouvoir: historique, traditionnel:** Le pouvoir s'exerce selon la coutume de l'organisation, les traditions.
Le changement est difficile / facile ?
- **Charismatique:** les qualités personnelles du leader (il a tendance à s'affaiblir dans la durée).
acquérir la légitimité légale (Napoléon, Charles de Gaulle, etc).
- **loi et norme:**
 - lois et des règles qui sont impersonnelles (et donc indépendant de la personnalité du leader).
 - domination de l'organisation bureaucratique.
 - Le dirigeant a un pouvoir de l'autorité légale et non pas de sa personnalité (légitimité charismatique): il est encadré et limité.

1- l'école classique

- **Inconvénients:**
- déshumanisation du travail ; environnement matériel, considérations financières
- **Homme= machine**
- - capable de s'adapter à un travail vide de sens ;
- totalement incapable d'initiatives et ne comprenant que la force : il faut donc lui préciser les consignes, le surveiller, le contrôler régulièrement et le sanctionner s'il ne les respecte pas
- **Posé par les chefs: Devoirs, capitalisme; maximiser le profit**
- **droits de des ouvriers ???**
- Conflits, syndicats...

>> Ecole des relations humaines.

2-L'école des relations humaines : le courant psycho-sociologique

- fin des années 30.
- Critique du système Taylorien : l'homme = machine,
- en privilégiant l'homme que la productivité du travail sera augmentée.
- **Elton Mayo (1880-1949) :**
 - les relations entre la productivité et le moral des employés,
 - les rapports humains à l'intérieur de groupes,
 - entre les groupes eux-mêmes.
- Son étude la plus célèbre a été menée durant 5 ans au sein de la Western Electric , du côté ouest de Chicago, dans l'atelier Hawthorne, une usine de fabrication de téléphones.

Les expériences de Mayo

- Au cours de ces expériences, Mayo changea plusieurs fois les conditions de travail de 6 ouvrières dans un atelier (Éclairage, temps de repos, rémunération, horaires) et ceci, en expliquant à chaque fois les raisons du changement proposé et avec l'accord unanime des 6 ouvrières.
- A chaque changement la **productivité** du travail **augmenta**, y compris quand l'on revint à l'organisation initiale. Ces changements ne peuvent donc expliquer ces augmentations de productivité. **C'est donc plutôt l'attention et la considération** ont conduites à " mieux " travailler .

- Parti d'une hypothèse taylorienne sur le lien entre les **conditions matérielles du travail (salaire)** et la **productivité**,
- Mayo : l'importance du **climat psychologique** et des **modalités du commandement sur le comportement** au travail.
- les relations de groupes, des normes propres aux groupes
- l'organisation = « système social »
- les ouvriers créent des groupes informels
- le désir des travailleurs, socialement reconnus, un travail valorisé, d'avoir de bonnes relations ...
- Dès 1935, les recherches sur les relations humaines se sont multipliées.
- relations humaines = après 1945 (guerre mondiale), objet de formation

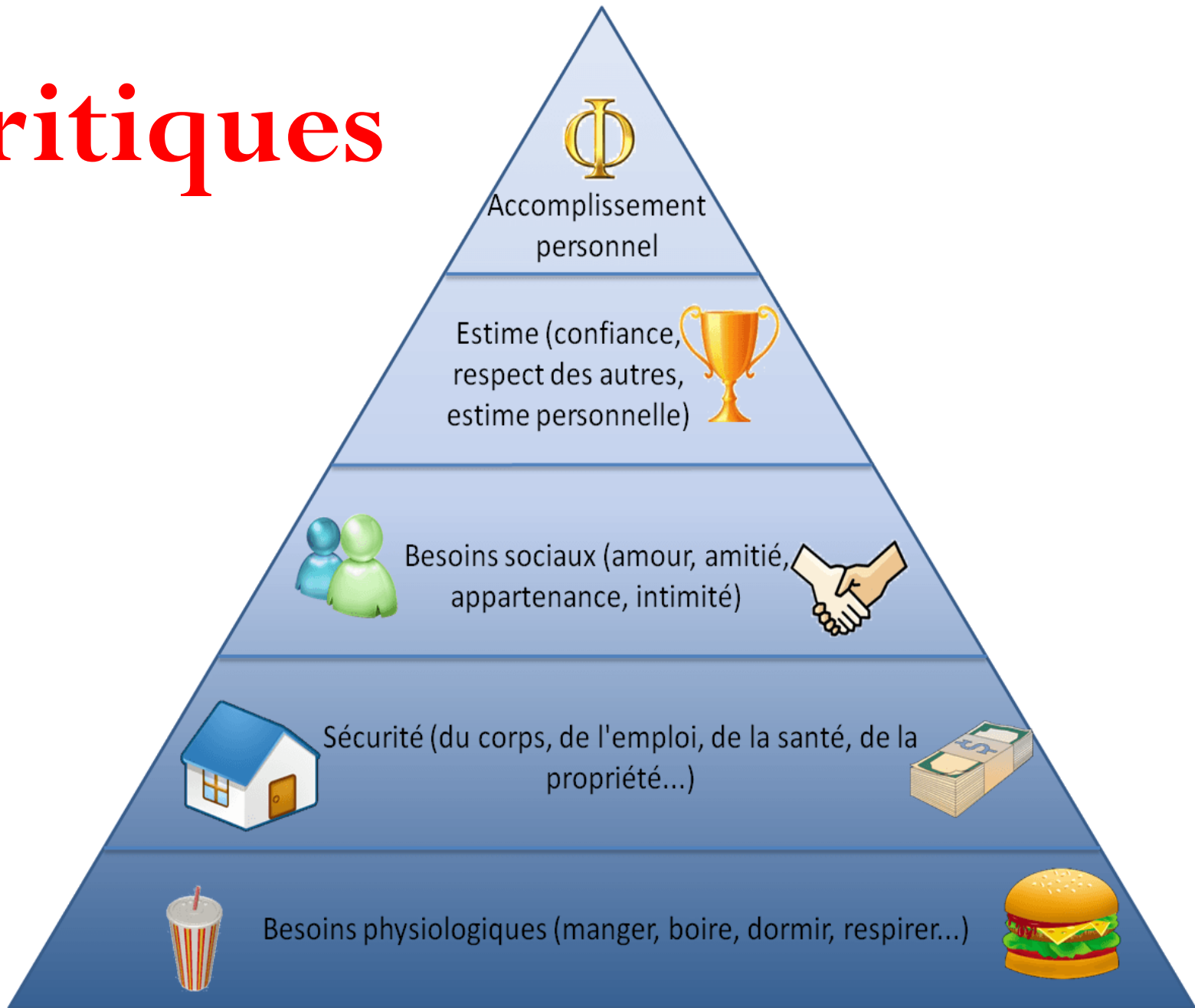
Les principales contributions de l'école des relations humaines

- La somme de travail accompli par un ouvrier n'est pas déterminée par sa **capacité physique** mais par sa capacité sociale
- Les rémunérations **non financières jouent un rôle important** dans la motivation des ouvriers
- La parcellisation des tâches n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail
- Les travailleurs **se sentent membres d'un groupe** et c'est en fonction du groupe qu'ils réagissent aux directives de la hiérarchie.

La théorie des besoins et des motivations

- **Abraham Maslow (1908-1970)** psychologue USA
- **classification pyramidale des besoins :**
- Les besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir, se loger ...)
- Les besoins de sécurité et de protection (se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures)
- Les besoins sociaux (se sentir accepté, reconnu et compris des autres)
- Les besoins d'autosatisfaction ou égocentriques (se comprendre et se respecter soi-même)
- Les besoins d'accomplissement (création artistique, littérature...)

Critiques



3- Pensée japonaise

le Toyotisme



- l'ingénieur japonais Taiichi Ohno (1912-1990)
- le père du système de production de Toyota.
- Le **zéro délai**
- Le **zéro stock** : aucune surproduction , aucun surcoût de stockage.
- Le **zéro papier** : on ne retrouve aucune paperasserie interne et une diminution de la hiérarchie est opérée.
- - Le **zéro défaut** : aucun produit ne doit être défectueux pour éviter de subir des coûts de réparations (le service après-vente est cher) et satisfaire les clients.
- - Le **zéro panne** : aucune défectuosité des machines, permis par un entretien régulier et rigoureux

Merci pour votre attention

Des questions à poser ?