



L'approche classique De l'organisation



Plan du résumé

AXE I : L'organisation scientifique du travail

AXE II : L'organisation administrative du travail

AXE III : La théorie Wébérienne de la bureaucratie

AXE I : L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL (OST)

Apprenti mécanicien

Ouvrier

Contremaître

Ingenieur

**Frederick Winslow
Taylor**

1856-1915



Philosophie du Taylorisme

- L'objectif des hommes, c'est la prospérité matérielle.
- Le fondement de la prospérité matérielle c'est la maximisation de la productivité cette dernière dépend du rendement des ouvriers .
- L'homme est naturellement paresseux; la motivation financière est le meilleur moyen pour combattre la paresse .
- Pour concilier entre l'intérêt de l'employeur et celle de l'employé la direction de l'entreprise soit établie sur des bases scientifiques.
- Le «one best way»

Principes et méthodes

❑ Principe hiérarchique :

Séparation entre ceux qui pensent (**supérieurs**) et ceux qui exécutent (**subalternes**) le travail

❑ Standardisation des opérations des tâches, des gestes, et spécialisation :

Analyser tous les postes et les processus de travail pour élaborer **la méthode la moins complexe**, la plus **efficace** et **rapide** d'exécution du travail



- Observation d'ouvriers qualifiés au travail.
- Décomposition du travail en **tâches** et en **gestes** élémentaires.
- Assemblage des gestes les plus **efficaces** et **élimination** des gestes **inutiles**.
- **Chronométrage** et détermination de temps «standards».
- Détermination de la séquence **optimale** des opérations et des gestes.
- **Affectation** des tâches par postes de travail spécialisés.



Principes et méthodes

❑ Sélection «scientifique» des ouvriers et leur entraînement:

Sélection des **travailleurs** selon leurs **aptitudes** pour chaque poste.

Formation convenable pour qu'ils exécutent des tâches **parcellaires** et **répétitifs**.

❑ Rémunération au rendement:

Le salaire varie en fonction du nombre de pièces produites. $p1 = (1+x) \cdot p0$



Temps modernes, 1936. © Bridgeman Images

❑ Supervision :

Le système de supervision est composé de 4 contremaître (chargé de **l'inspection**, de **la réparation**, de **la vitesse** et un de **l'équipe**)

❑ Travail à la chaîne : Introduit par **Henry Ford**

Le travail à la chaîne implique :

- Production de masse
- Division du travail
- Implantation des lignes de fabrication

Limites et critiques

❑ Une vision trop «scientiste» :

La non prise en considération des **besoins** et **limites** des **travailleurs**

Le «**one best way**» **n'existe pas**, on peut organiser le travail selon **plusieurs** méthodes en fonction de la **situation**.

❑ Une vision « matérialiste » de la motivation:

L'intérêt **matériel** n'est pas le seul élément qui gouverne **le comportement** des salariés.

Les salariés exécutent des tâches **routinières** (comme **les machines**).



❑ Dysfonctionnement de l'OST :

Défaut de **qualité** et **accidents** de travail.

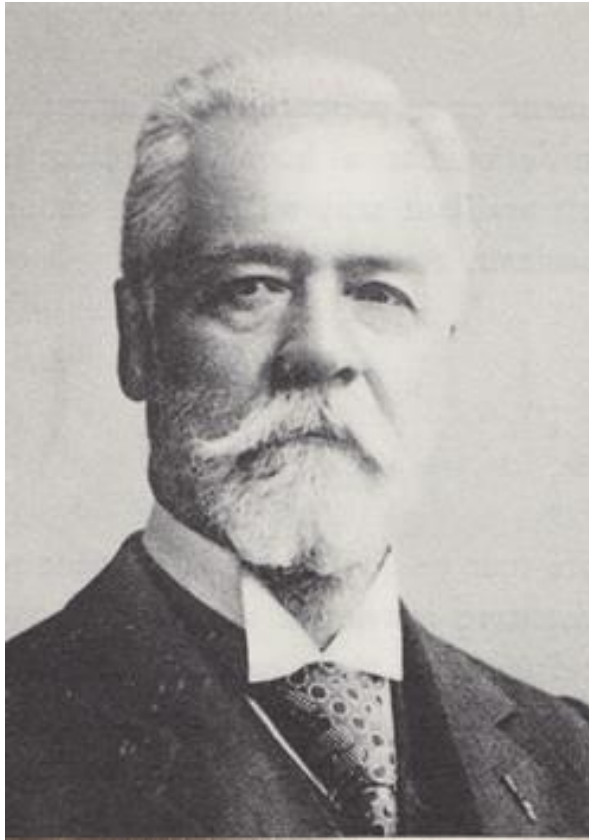
Négligence de **la flexibilité** et **la réactivité** que nécessite le travail à cause de **la standardisation**

Protestation, greves et conflits...

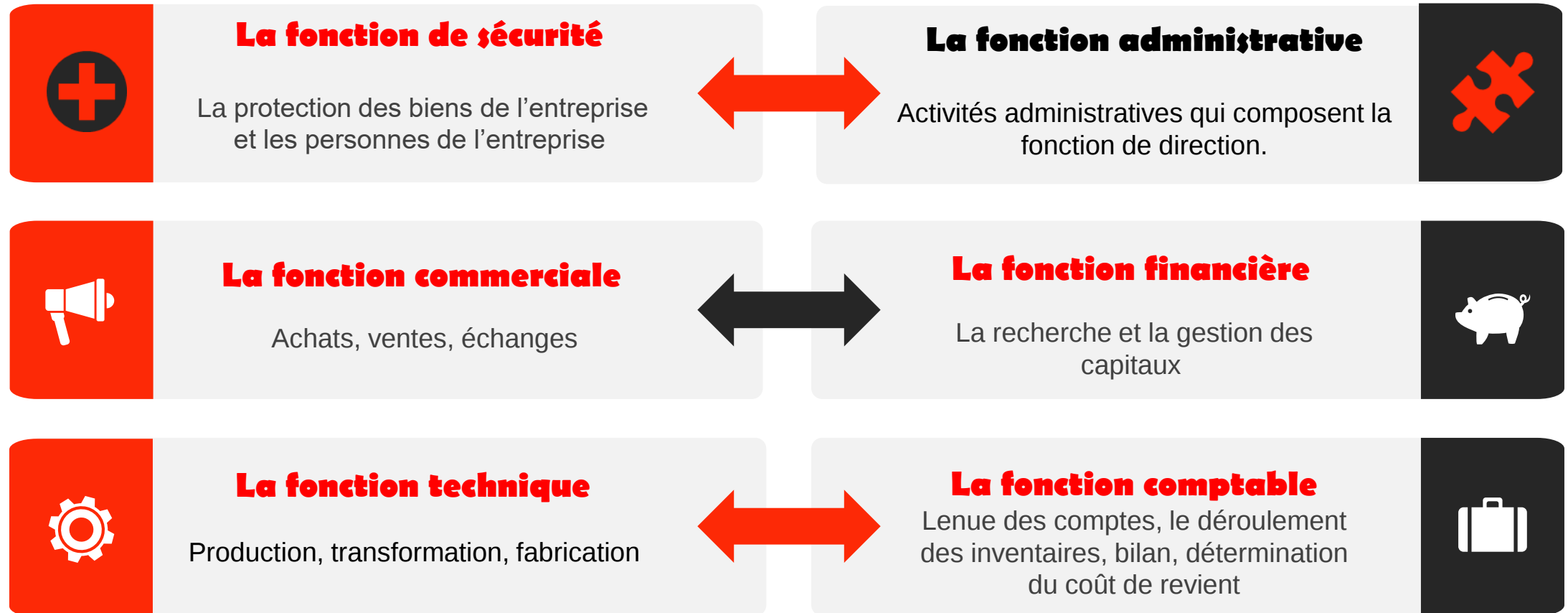
AXE II : L'organisation Administrative du Travail

Henri Fayol **1841-1925**

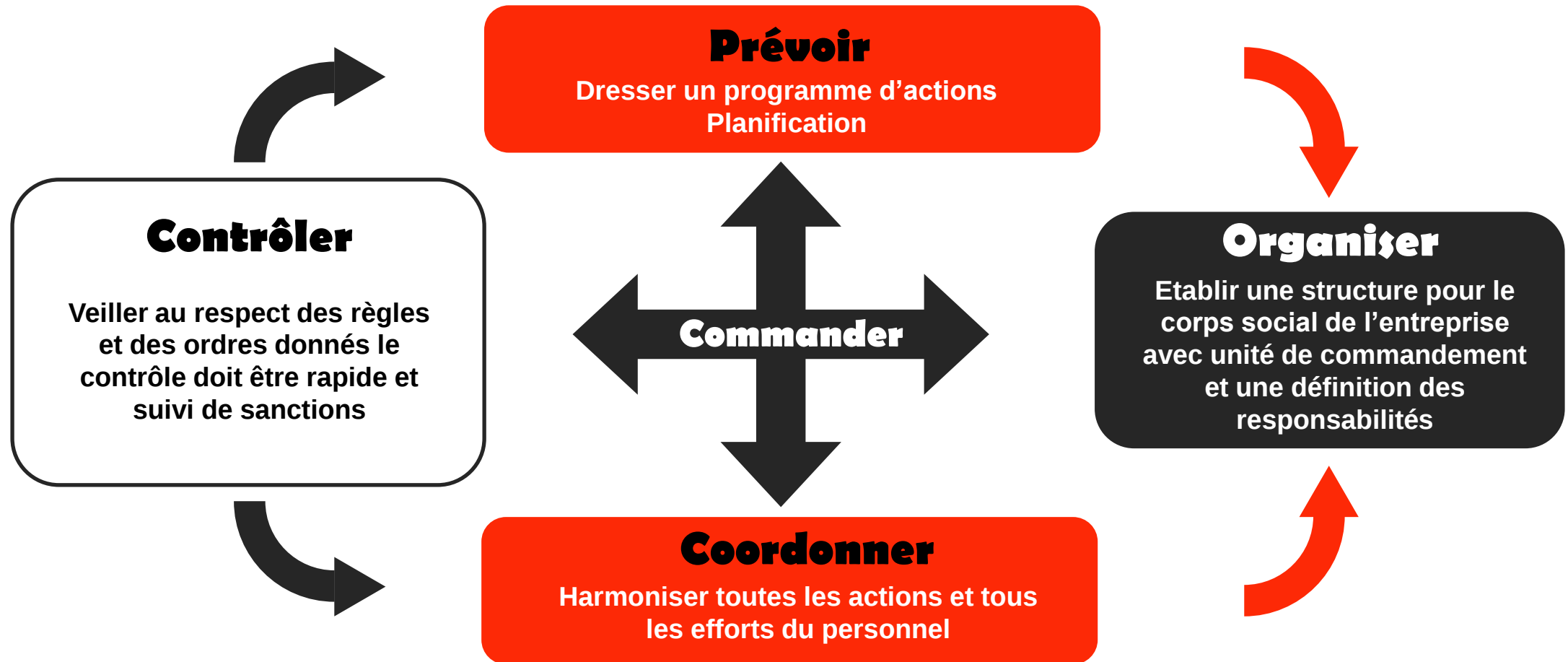
- Lauréat de l'Ecole des mines de Saint-Etienne.
- Ingénieur des mines à la société Commentry-Fourchambeau-Decazeville; dont il devient directeur général de 1888 à 1918.
- En 1916 il publie l'un des plus grands ouvrages de la littérature du management «Administration industrielle et générale».
- Fayol est considéré comme l'un des fondateurs de la science du Management.



Les fonctions de l'entreprise



Les activités de la fonction administrative



Principe de l'OAT

Division du
travail

Unité de
commandement

La rémunération
proportionnelle

L'ordre

L'autorité et la
responsabilité

Unité de direction

Centralisation
Décentralisation

L'équité

Discipline

L'intérêt général

Hierarchie

La stabilité du
personnel

L'initiative

L'union du
personnel

Limites de l'OAT

- ❑ La théorie de Fayol ignore les conflits qui peuvent éclater d'une discordance trop forte entre l'autorité statutaire (officielle) et l'autorité effective (réelle).



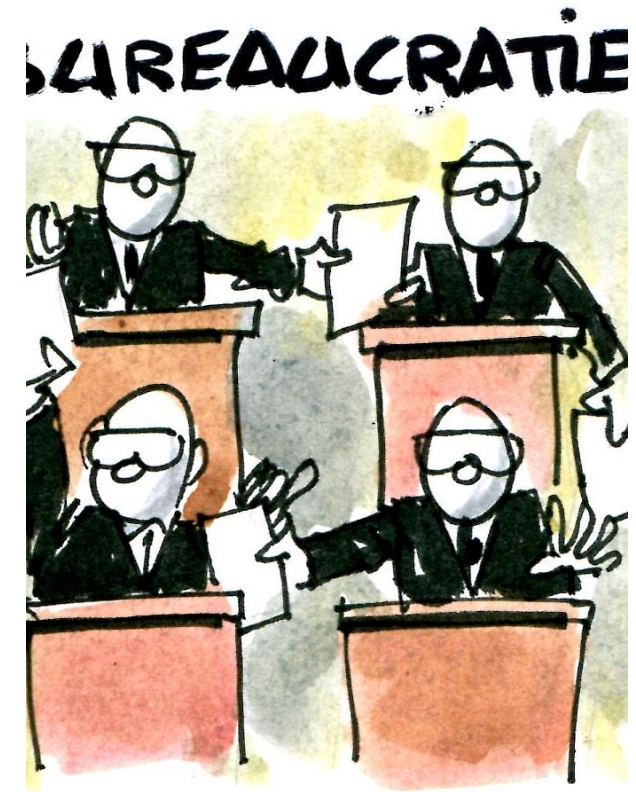
- ❑ Fayol recommande de respecter l'unité de commandement sans pour autant rejeter le principe de la division du travail et de la spécialisation, mais cela suppose de disposer de supérieurs omniscients (qui sait tout), ce qui est rare.

AXE III : La théorie Wébérienne de la bureaucratie et de l'autorité

Max Weber

1864-1920

- ☐ Avocat Allemand
- ☐ L'un des premiers à définir une typologie des systèmes d'autorité dans les organisations.



Les formes d'autorité ou les modèles d'organisation

L'autorité traditionnelle

L'autorité du chef est **légitimée** par le statut dont il a **hérité**, les subordonnées intègrent cette forme d'autorité sans forcément la reconnaître.



L'autorité charismatique

Repose sur le charisme d'un **leader** qui dispose des qualités personnelles **exemplaires** ou des **compétences extraordinaires** jugées par les membres de groupe. Cela lui permet de bénéficier d'une **surestimation** de la part des subordonnés qui acceptent à **soumettre** à son **autorité**.

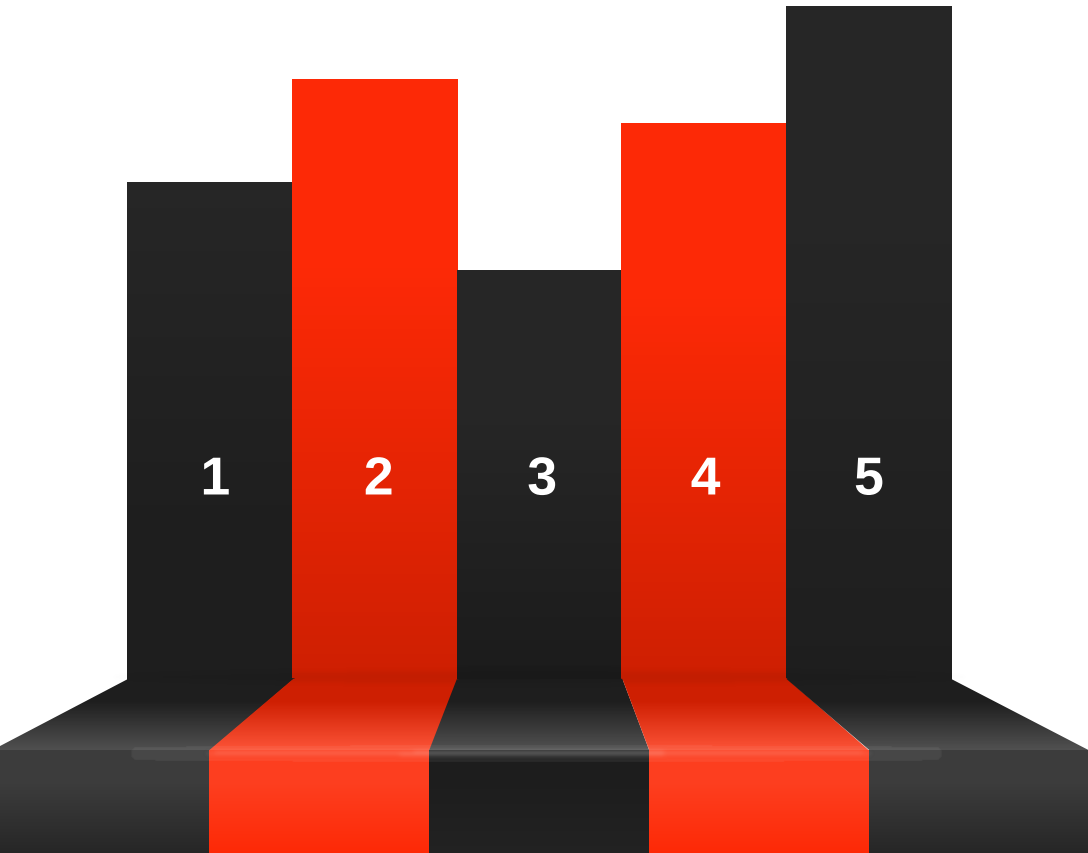


L'autorité bureaucratique

L'autorité découle de **la légalité** des **ordres** et de **la légitimité** légale de **ceux qui les donnent** (leurs **titres** ou leurs **rangs** hiérarchiques).



Les Caractéristique du modèle d'organisation bureaucratique



- 1** Une bureaucratie est organisée selon une hiérarchie clairement définie
- 2** La division du travail et specialisation
- 3** Les membres ne sont soumis à l'autorité que pour l'accomplissement de leurs fonctions officielles.
- 4** Les employés sont sélectionnés sur la base de leurs qualifications et chaque emploi repose sur un système de compétence légale bien définie
- 5** Les employés sont rémunérés par un salaire fixe évoluant selon leur rang hiérarchique

Apports du modèle

- ☐ Ce modèle remplace le favoritisme par la règle et protège les salariés contre l'arbitraire et la discrimination:
- ☐ Ce modèle rejette les préférences personnelles du leader et rejette les coutumes et les traditions non conformes aux principes de la rationalité

Limites du modèle

- ☐ Le modèle présenté est un type idéal
- ☐ Le fonctionnement bureaucratique crée des rigidités.
- ☐ Plusieurs règles sont interprétées différemment en fonction des objectifs propres des employés.

