

Résumé de la théorie des organisations

Introduction générale :

La démarche de la théorie des organisations se considère comme une science par laquelle en matière des organisations il faut suivre une démarche qui consiste à confronter des hypothèses théoriques par l'observation ou l'expérimentation.

Gaston bachelard rappelle que tout fait scientifique est conquis (par les préjugés) et construit (pas la raison) et constaté (par le fait)

La situation des théories des organisations est à cet égard particulière : en partie parce qu'elles se placent au confluent de plusieurs sciences humaines, ces théories sont multiparadigmatiques : elles tolèrent la coexistence de plusieurs paradigmes (on dit qu'elles sont inachevées

Une théorie : *Une théorie est un ensemble cohérent de propositions qui servent à expliquer un ensemble de faits observables (réels)*

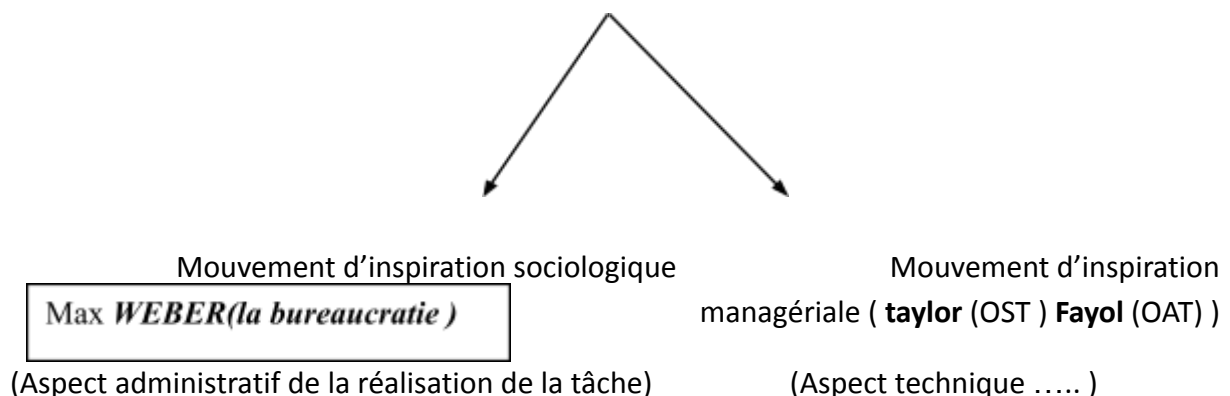
Des théories validées (testées)
nous permettent ainsi de comprendre une classe de phénomène voire prévoir ce qui peut arriver sous certaines conditions. Avec ce savoir, il est possible d'appliquer différentes théories managériales à différentes situations.

Une *approche éclectique* : consiste à utiliser des différents principes de théories dans des différentes circonstance.

Chapitre 1 :

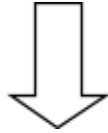
L'ECOLE CLASSIQUE :

L'école classique se développait en deux directions :

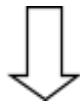


L'école classique est apparue selon plusieurs critères :

- La révolution industrielle
- La concentration des moyens de production



Emergence d'une nouvelle forme de production



La production de masse

N.B : Production à l'unité —————> Artisanal

Production de masse —————> Réalisation d'une quantité importante

- Le passage d'un mode de production artisanal à un mode de production industrielle
 - > Nouvelle conception de l'organisation
 - > Emergence de taylorisme (mis en pratique par H.ford)

I. L'OST (Taylor) :

Taylor signale que :

- Le travail est pénible
- Le travail ne peut permettre aux hommes de s'accomplir
- Le travailleur ne met donc pas en œuvre tous les moyens à sa disposition pour réaliser sa tâche.

Taylor indique que les dirigeants souffrent d'un problème qui est la flânerie systématique (chacun travaille à son rythme) , il faut lutter contre cette flânerie .

Les principes de Taylor s'articulent autour de deux axes :

1 - La rationalisation du travail :

- Analyse des mouvements et des opérations élémentaires du travail
- Examen critique de chaque élément du travail

- Synthèse et recomposition des mouvements. On détermine la meilleure façon de réaliser le travail « *One best Way* »
- Mise en œuvre dans les ateliers de contrôle. (pour déterminer les forces et faiblesses)

La structure de l'organisation selon L'OST

La conception : bureaux de planification et d'organisation « spécialistes »



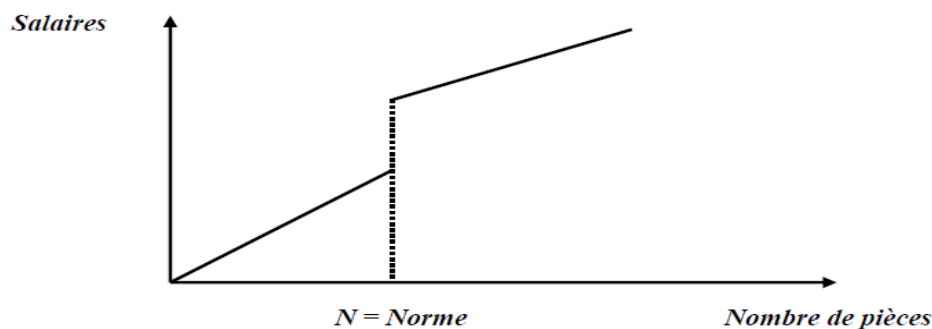
L'exécution : tout travail intellectuel doit être enlevé à l'atelier pour être concentré (chaque ouvrier peut recevoir des directives de plusieurs spécialistes.)

La structure de Taylor est une structure de staff and line (fonctionnelles + hiérarchique = héarchicofonctionnelle) , subordonné = plusieurs chefs

2 - Le système des salaires stimulants :

Pour inciter les salariés à travailler plus, Taylor mis en place un système motivant pour ce qui concerne le salaire, le salaire au rendement c'est-à-dire si le nombre de cadence des pièces produites élevées le salaire sera élevé.

On peut représenter ce système de rémunération par le graphe suivant :



Pour conclure , L'OST conduit a un travail à la chaîne , *travail répétitif , *simplifié (*la parcellisation) et monotone .

3 - Les limites de L'OST :

- Un absentéisme important,
- Une mauvaise qualité des produits (rebuts, pannes...),
- Un turn-over élevé (le rapport, nombre de départ / effectif est élevé),
- Des conflits fréquents entre les exécutants et l'encadrement,
- Des accidents du travail. En fait, l'attention des salariés diminue en raison du peu d'intérêt accordé à leur tâche.

Mise en pratique du taylorisme par le fordisme :

Fordisme = la production de masse + la consommation de masse

Le travail à la chaîne : division horizontale

Réduire considérablement le temps de production. Augmentation de la productivité

Augmentation de pouvoir d'achat. booster la croissance (growth)

Offre indifférencier, les produits sont homogènes. Y'avait pas le marketing

Principe :

Augmenter le salaire selon le prix de vie , c'est-à-dire selon les statistiques des augmentations économique (croissance , inflation)

Augmentation de salaire engendre une augmentation de l'inflation (détérioration de pouvoir d'achat)

II. L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE DU TRAVAIL : HENRI FAYOL

Fayol c'est le premier à définir le système de l'organisation administrative du travail dès 1916 dans son ouvrage.

En décrivant cette fonction, appelée fonction administrative, Fayol dit : « administrer, c'est **prévoir, organiser, commander, coordonner** et **contrôler** ». Les autres fonctions de l'entreprise, toujours selon Fayol, sont au nombre de six (y comprise celle précitée).

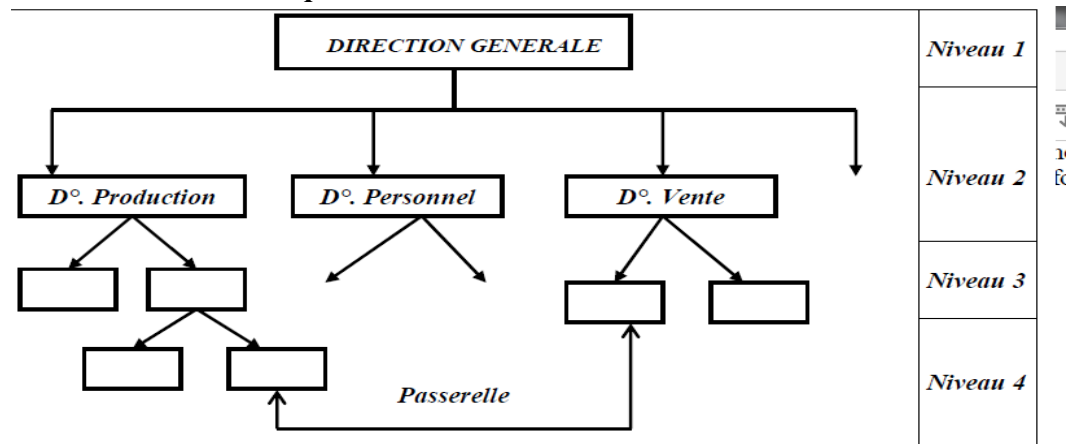
- ✧ Techniques : production, transformation ;
- ✧ Commerciales : achats, ventes ;
- ✧ Financières : recherche et gestion des capitaux ;
- ✧ Sécurité : protection des biens et des personnes ;
- ✧ Comptable : bilan, inventaires, coûts, statistiques ;
- ✧ Administratives (direction) : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler

Les principes :

- ✧ Spécialisation des travailleurs et division du travail,
- ✧ Unité de commandement : chaque employé n'a qu'un seul chef,
- ✧ Unité de direction : l'entreprise doit poursuivre un but clairement défini par la direction,
- ✧ La hiérarchie est claire et l'information centralisée,
- ✧ Le principe d'autorité donne le droit de donner des ordres mais implique la responsabilité,

- ✂ La rémunération est proportionnelle aux efforts,
- ✂ L'intérêt général prime l'intérêt individuel,
- ✂ Principe de la passerelle : les liaisons directes entre salariés de même niveau hiérarchique sont possibles pour améliorer l'efficacité si leurs chefs en sont informés.

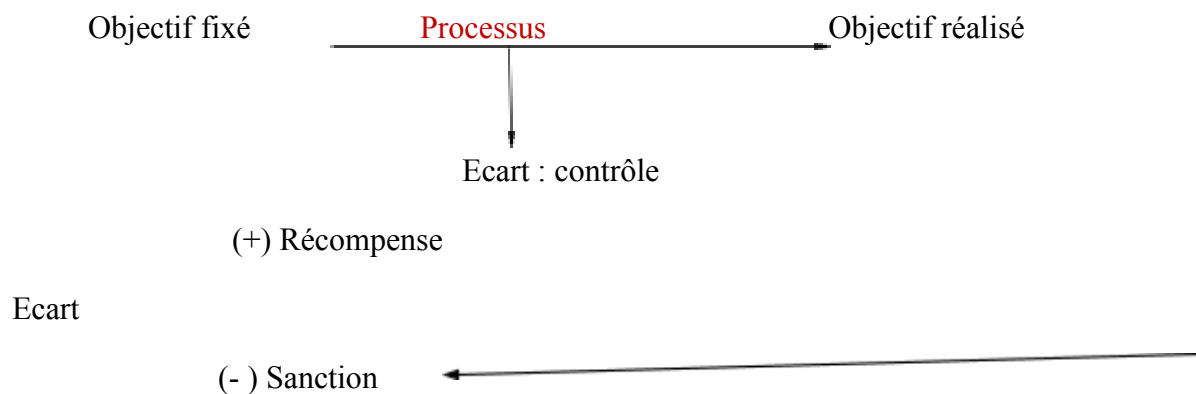
La structure hiérarchique :



LES ELEMENTS DE L'ADMINISTRATION :

Prévoir :

Planification stratégique.



ANALYSE Dysfonctionnelle

Identifier les facteurs explicatifs de l'écart (-)

Contrôlable

L'écart (-) Non Contrôlable (Externe : lié à l'environnement, pas de sanction)

Le contrôle dynamique :

N.B : Au déroulement de l'action avant de terminer l'écart pour la prévision

Organiser :

Organisation hiérarchique :

2 Niveaux

Stratégique —————> Opérationnel

*Unité de commande, un subordonné = un chef

Commander :

Le dirigeant doit avoir la qualité d'un chef militaire, pour lui, le meilleur style, c'est le style autoritaire.

Coordonner :

La coordination se fait du haut vers le bas

Niveau Stratégique



Opérationnel

pour que la coordination soit effective, une conférence hebdomadaire des chefs est organisée afin que chaque service marche en accord avec les autres, et que tous soient exactement renseignés sur leur coopération à l'œuvre commune et sur l'aide mutuelle qu'ils auront à prêter.

Contrôler :

C'est vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et Aux principes admis.

✗ Il a pour but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les préparer et en Éviter le retour.

✗ Pour être efficace, le contrôle doit être fait en temps utile et suivi de sanctions.

✗ Dans les grandes organisations, le contrôle est confié à des agents spéciaux possédant Les connaissances techniques et administratives correspondant à leur mission.

Les 14 principes d'organisation de fayol :

1-Division du travail : la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.

2-Autorité – Responsabilité : L'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir.

3- Discipline : l'assiduité, l'activité, la tenue...

4-Unité de commandement : Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.

5-Unité de direction : Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but.

6- Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général : A laquelle on doit être très attentif

7- Rémunération du personnel

8- Centralisation : Trouver la mesure qui donne le meilleur rendement total

9- Hiérarchie

10-Ordre (matériel et social) : matériel : il faut que chaque objet est bien placé d'une manière rationnelle pour éviter les pertes / **Social :** il faut, qu'une place soit réservée à chaque agent et que chaque agent soit à la place qui lui a été assignée

11- Équité

12- Stabilité du personnel

13- Initiative : C'est la liberté de proposer et d'exécuter

14- L'union du personnel : L'union fait la force.

III. LA BUREAUCRATIE DE WEBER : UNE FIGURE DE LA RATIONALISATION

2 Types d'organisation

Traditionnelle

La Position hiérarchique de chef s'explique par son statu

Charismatique

La position du chef s'explique par les compétences personnelles.

Ex : Ford, Ferrari, Mercedes

(Se sont des personnes qui ont marqué leurs compétences)

Il a ajouté un 3eme type d'organisation (*L'organisation rationnelle*)

Pour lui la forme la plus efficace d'organisation. Elle s'appuie sur :

- Une stricte définition des objectifs, des tâches et de l'autorité de chacun,
- Une structure hiérarchique qui contrôle tout,
- Un système cohérent de règles abstraites applicables à chaque cas particulier,
- Des relations réduites, impersonnelles et formalistes, entre fonctions et non entre personnes,
- Un emploi qui dépend des qualifications professionnelles et de l'existence de possibilités d'avancement.

En Guise de Synthèse :

La doctrine classique repose sur un certain nombre de fondements (postulats et principes) implicites.

Les postulats : L'homme : Est un être logique et raisonnable. Est naturellement paresseux et fraudeur. Est un être économique, motivé uniquement par le salaire - recherche la sécurité et Une définition claire de son travail - assimile bien les tâches simples et faciles.

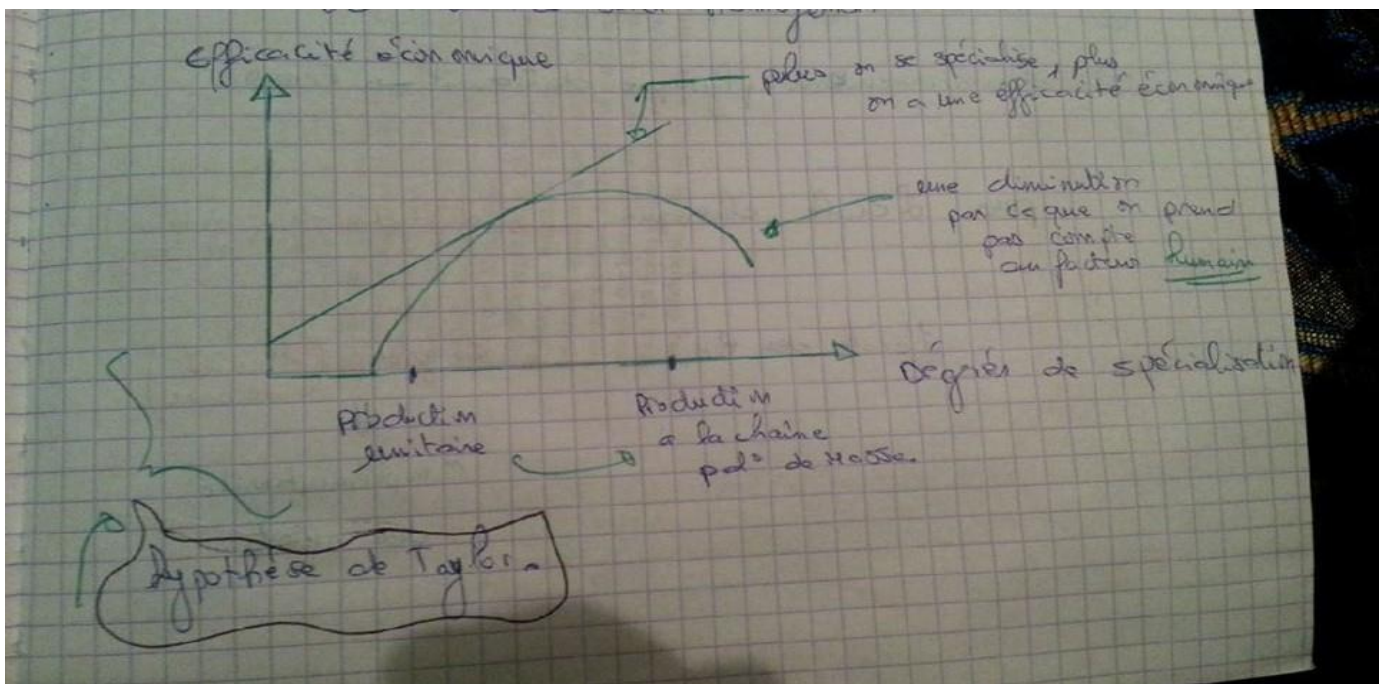
L'entreprise est un système fermé et rationnel

Les principes : Il est possible de dégager des principes universels :
□ Supervision (contrôle) nécessaire
□ Coordination imposée par le haut.
□ Délégation d'autorité de haut en bas.
Système équitable de rémunération. Définition des tâches rigoureuse, objective et impersonnelle. Division du travail.

Contexte de pénurie : Offre < demande

- Fabriqué un produit a un prix bas (tout ce qui est fabriqué est vendu)
- Stratégie de pénétration (le prix compétitif)

Les offres sont indifférenciées car les attentes sont homogènes



Chapitre 2 : L'ERH

Entre 1920 et 1939 Elton MAYO étudie l'instabilité du personnel dans diverses entreprises, en particulier à la Western Electric. C'est dans cette entreprise qu'il constate par l'expérience de la « test room » le caractère essentiel des RH dans l'entreprise

Elton MAYO en conclut que ce ne sont pas les facteurs matériels qui sont déterminants dans

L'efficacité du personnel mais des facteurs d'ordre psychosocial :

- L'environnement social favorable (bonne entente, cohésion du groupe),
- L'acceptation du travail par le groupe,
- Les bonnes relations avec l'encadrement,
- Les « rémunérations » non économiques (valorisation du travail, reconnaissance, Satisfaction du travail bien fait).

ERH Considère l'homme comme une richesse, il est créatif , avec une capacité d'intelligence .
L'organisation est un groupement d'humains doté d'une intelligence (créativité / innovation)

Contexte d'émergence :

1- ergonome : *L'adaptation de la machine à l'homme*

2- contestation du principe de rationalité : *Homo œconomicus*

3-L'environnement physique de travail : *freud*

Pour l'école classique ☐ *L'individu (unité de base)*

Pour l'ERH ☐ *le Groupe (unité de base : complémentarité des efforts)*

Mayo :

Constitution de deux groupes

GT (Groupe témoin)

☐ L'augmentation de la productivité

GE (Groupe expérimental)

Amélioration des conditions de travail :

+ Vous intégrez dans un groupe + la productivité

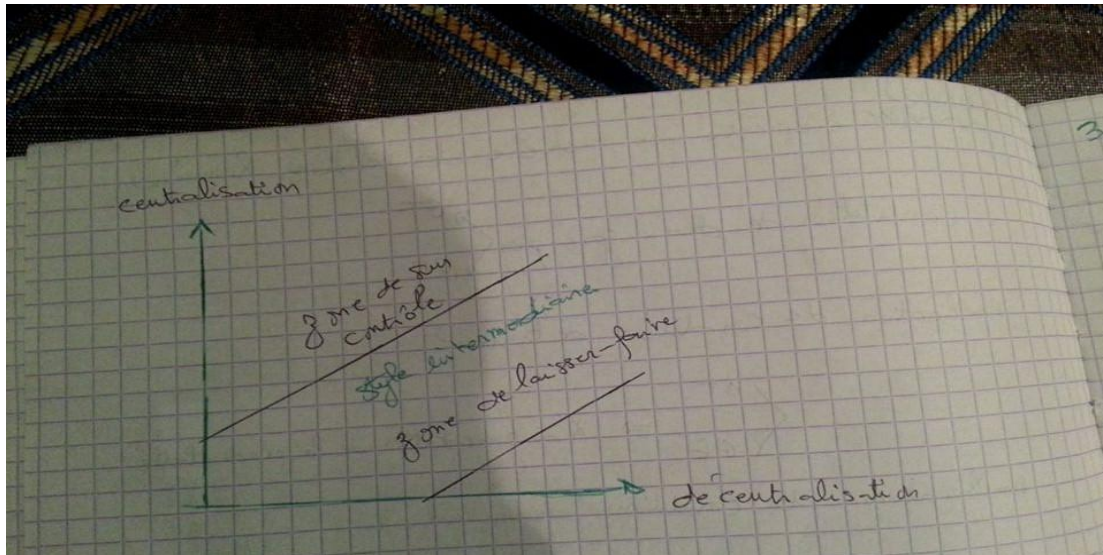


K.Lewin :

Pour lui la dynamique du groupe dépend des relations au sein de groupe, plus précisément le style de management (Style autoritaire)

Style participatif ☐ Grp dynamique

Style laisser-faire ☐ une absence de la direction



R.Likert :

Pourquoi certaines compagnies d'assurance sont plus performantes que d'autres ?

Mesurer les attitudes et les comportements des organisations sur une échelle qualitatives en utilisant des thèmes et des sous-thèmes.

Analyse comparative : benchmarking

Compagnie performante

Compagnie non performante

Origine des écarts

Les thèmes : l'approche méthodologique :

Définition des thèmes de recherche.

- 1-motivation des cadres et salariés.
- 2- la communication interne
- 3-les degrés de coopération et de confiance.
- 4-processus de prise de décision
- 5-les modes et méthodes de contrôle

Organisation, performance médiocre	Organisation , performance non médiocre
Economique (que le salaire)	Non économique
le haut vers le bas	Dans les deux sens
faible	Elevé
Individuelle	Collectif
Contrôle externe	Auto-contrôle

Qu'on t'en parle de la participation :

Le degré de participation :

- 1-concentration

Chakli Yassine

Faible



- 2-direction pour objectif (DPO)
- 3-direction participative par objectif (DPPO)
- 4-direction participative par exception (DPPE)

Très élevé

Degré de participation

2-Direction pour objectif (DPO) :

Choix libre de la méthode de travail, 'je vais vous contrôler selon les objectifs que je fixe . par exemple : je donne une voiture a un commercial avec des bons d'essences . je le contrôle en fonction de chiffre d'affaire

3-DPPO

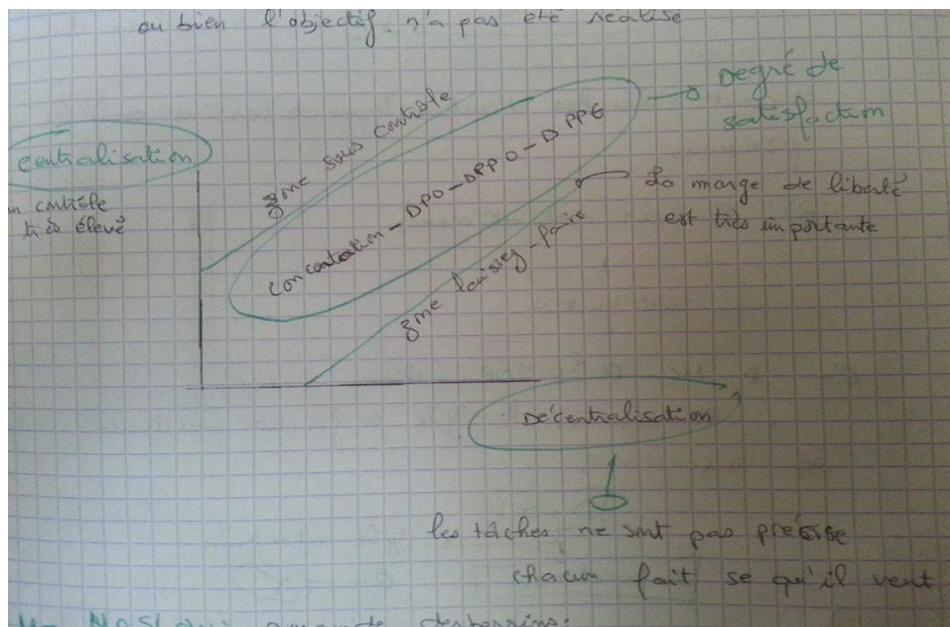
Moyens et objectifs négociés par la direction générale.

4- DPPE

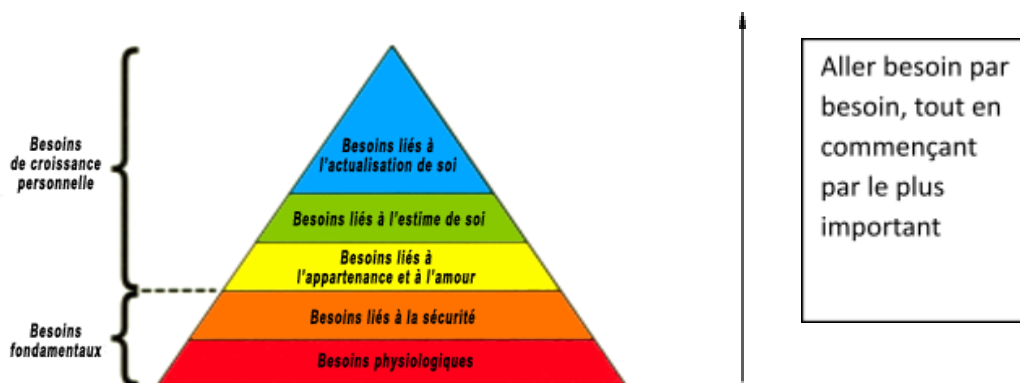
Fixation des objectifs et des moyens par le subordonné.

Le D.G s'intervienne qu'a titre exceptionnel,

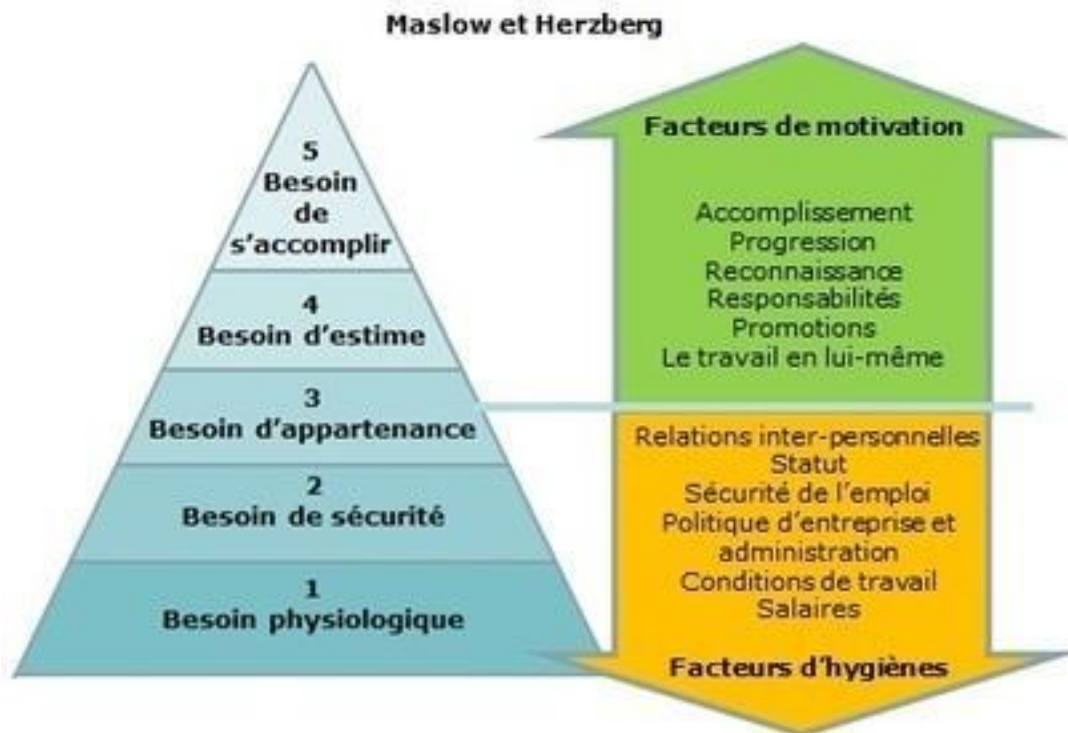
Par exp : lorsqu'on tombe dans un problème ou bien l'objectif n'a pas été réalisé



Maslow :



F.Herzberg (théorie bi-fonctionnelle)



Douglas McGregor

2.- LA DIMENSION HUMAINE DE L'ENTREPRISE

Douglas Mac Gregor tente de faire la synthèse entre le courant des relations humaines et l'O.S.T. Il désigne par « théorie X » l'organisation du travail classique et par « théorie Y » l'alternative à celle-ci qui prend en compte la dimension humaine du travail.

THEORIE X	THEORIE Y
L'homme n'aime pas spontanément travailler	Le travail peut être une source de satisfaction
Il faut contraindre les hommes pour les faire travailler	L'homme peut se diriger lui-même. S'il accepte les objectifs fixés, il n'est pas besoin de le contraindre pour lui faire exécuter sa tâche
L'homme préfère être dirigé et évite les responsabilités	L'homme peut accepter et même rechercher des responsabilités
	La meilleure récompense est la satisfaction des besoins sociaux
	On peut mieux utiliser les capacités créatrices de l'homme en facilitant l'expression de son potentiel d'innovation

Pour D. Mac Gregor la théorie X est plus adaptée à des « simples d'esprit » qu'à des adultes responsables. Elle n'est donc valable que pour les tâches d'exécution qui ne demandent aucune initiative. Seule la théorie Y permet une véritable intégration des objectifs de l'entreprise par les salariés en vue d'une implication personnelle pour une efficacité maximum.

Conclusion :

	<i>École classique</i>	<i>École des relations humaines</i>
<i>Décision</i>	Centralisée	Décentralisée
<i>Unité de base de l'organisation</i>	Individu	Groupe
<i>Structure</i>	Formelle	(et) informelle
<i>Force d'intégration</i>	Autorité	Confiance
<i>Fonction du supérieur</i>	Représentant de l'autorité	Agent de communication inter- et intra-groupe
<i>Attitude vis-à-vis du travail</i>	Contrôle extérieur	Responsabilité

