**Théories des organisations**

*Avertissement*

*Ce petit mémento ne prétend nullement à l'exhaustivité. Bien plus, il méconnaît des auteurs réputés importants (Chandler, Minzberg …) car les différentes théories sont classées par "école" ou par systèmes de pensée homogènes.*

Sommaire

\* INTRODUCTION

\*L'ECOLE CLASSIQUE

- Les hypothèses de base

- TAYLOR et l'O.S.T.

- Henry FORD

- HenriFAYOL

- Max WEBER

- Conclusion

\* LE COURANT PSYCHOSOCIOLOGIQUE

- Elton MAYO et l'école des relations humaines

- La théorie des besoins et des motivations (A. MASLOW, D. MAC GREGOR,

F. HERZBERG)

\* L'ECOLE NEO-CLASSIQUE

- Alfred SLOAN

- Peter DRUCKER

- Octave GELINIER

\* LES THEORIES DES SYSTEMES ET DE LA DECISION

- Théorie des systèmes : Présentation et hypothèses préalables

- Les théories de la décision (H.SIMON, R.CYERT, J.MARCH)

- La théorie des jeux (O.MORGENSTERN, J. VON NEUMAN)

\*L'ECOLE SOCIO-TECHNIQUE (F.EMERY et E.TRIST)

\* LE NEO-TAYLORISME

\* ENTREPRISES ET PSYCHOPATHOLOGIES (A.BLOCH)

\* LA "PENSEE JAPONAISE" (J.JURAN, E.DEMING, S.SHINGO, T.OHNO, K.OHMAE)

\* LES ORGANISATIONS CAPITALISTES ASIATIQUES (G.REDDING)

**INTRODUCTION**

Nous avons vu que les économistes considèrent l'entreprise, ou plutôt l'entrepreneur, comme un agent économique simple prenant des décisions d'optimisation rationnelle compte tenu d'une vision simplifiée (simpliste ?) du marché qui ne comprend que les quantités, les prix, le taux d'intérêt, et le coût des facteurs de production (capital et travail).

Devant le caractère par trop irréaliste d'une telle vision, se sont engouffrés nombres de praticiens et de théoriciens de l'Entreprise qui se sont efforcés d'étudier celle-ci dans sa complexité : humaine, technique, commerciale, managériale.... De fait, le rôle essentiel du chef d'entreprise a été reconnu comme étant quelqu'un capable d'organiser et de mettre en œuvre une combinaison efficace de facteurs de production. De " la main invisible " des économistes qui prétendent que le marché est le seul élément régulateur, on passe à " la main visible des entrepreneurs " pour paraphraser le célèbre ouvrage de Chandler (the visible hand : the managerial revolution in american business.)

**L'ÉCOLE CLASSIQUE**

Elle concerne les 1ers auteurs qui, au début du siècle, ont posé les bases de la science des organisations. ceci correspond en fait aux exigences nouvelles engendrées par l'émergence de la société industrielle. En effet la gestion d'une entreprise de production requiert une qualification très différente de la conduite d'un simple atelier. Les seules organisations véritablement hiérarchisées étaient, au XIX ème siècle, l'armée et l'église. Bien qu'inspirée de ces modèles, la conduite des organisations productives doit trouver une voie qui lui soit propre et adaptée aux exigences d'une entreprise dans un contexte tout à fait nouveau :

. succession des innovations et de leur application industrielle qui induit une mécanisation de plus en plus grande du travail.

. Augmentation de la taille des entreprises, donc des capitaux, des équipements et des effectifs à gérer.

. Urbanisation de plus en plus répandue de la société è Demande de produits standardisés de première nécessité. L'exode rural pousse vers les villes une main-d'œuvre peu ou pas qualifiée mais qui est prête à accepter des conditions de travail difficiles en échange d'un salaire de subsistance et de l'espoir de grimper à l'échelle sociale.

. le contexte intellectuel est favorable au développement des sciences exactes (elles vont sauver le monde) et à la croyance dans l'efficacité absolue des modèles rationalistes et du progrès technique.

*Les fondements de la pensée classique sont basés sur 3 notions :*

*· une approche empirique et normative*

*· des hypothèses implicites*

*· des principes d'organisation*

L'approche empirique est issue de pratiques professionnelles et d'expériences de Direction. Ces pratiques sont présentées sous forme de règles à suivre : recommandations, principes, commandements ... (ex : Les 14 principes de Fayol )

Les hypothèses implicites sont les suivantes :

. Postulat mécaniste : l'entreprise est une gigantesque machine composée de milliers de pièces. Les ouvriers ne sont que des rouages du mécanisme global.

. Postulat rationaliste : l'entreprise est composée d'éléments humains et matériels qui peuvent être dominés par l'esprit de l'organisateur :

- Le matériel est régi par des lois physiques que l'on connaît et dont on maîtrise les processus industriels

- Les individus réagissent, eux aussi, selon des lois psychologiques que l'on croit connaître parfaitement :

. L'individu recherche la sécurité et répugne aux responsabilités

. Il est naturellement paresseux et fraudeur

. Il n'est motivé que par le salaire.

Partant de là, se dessinent les 4 grands principes qui président à la pensée classique :

. L'organisation hiérarchique : L'entreprise doit être hiérarchisée (cf. : l'armée). L'autorité est pyramidale. Elle peut, cependant, être parcellisée et déléguée aux échelons inférieurs, sauf au dernier (les ouvriers) qui ne doivent être que des exécutants.

. Le principe d'exception : les subordonnées s'occupent des taches routinières. Seuls les problèmes exceptionnels doivent remonter la hiérarchie et être solutionnés par elle.

. L'unicité de commandement : On ne doit dépendre que d'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. De plus cette technique engendre des avantages :

- On peut mesurer facilement la productivité d'un ouvrier

- On peut rémunérer l'ouvrier en fonction de son travail (rendement)

**TAYLOR et L'O.S.T. (1856-1915)**

Taylor réorganise le processus productif selon une double division : Verticale et horizontale

. Verticale : les taches de conception et de commandement sont du ressort exclusif de la Direction. L'ouvrier exécute : il n'est pas payé pour penser.

. Horizontale : le travail est décomposé, parcellisé en gestes élémentaires.

Il est clair que le fossé s'accroît entre, d'une part, la surqualification et l'autorité des ingénieurs qui, non seulement indiquent ce qui doit être fait, mais aussi comment il faut le faire (the one best way) et, d'autre part, la déqualification des ouvriers qui ne peuvent accéder à un apprentissage global du processus et exécutent stupidement un geste dépourvu de sens.

Taylor s'était bien rendu compte du caractère abrutissant du travail ouvrier et, en contrepartie, il préconisait que ce travail fut correctement payé et que les ouvriers puissent accéder à la société de consommation par une redistribution équitable des gains de productivités ainsi réalisés.

Cet aspect social de la pensée taylorienne est resté dans l'ombre dans la mesure ou il fallu attendre FORD pour une réelle mise en application de ces principes sociaux.

Ce n'est pas TAYLOR qui a inventé la parcellisation des taches, ni la séparation entre l'exécution et la conception (cf. l'industrialisation de l'Angleterre du XIX éme à Karl Marx et " Le capital ") mais c'est lui qui a systématisé ces techniques pour donner un modèle scientifique de l'organisation des entreprises au XX ème siècle.

**Henry FORD**

Le mérite de FORD a été de mettre en application les idées de TAYLOR et cela dans 2 domaines qui ont contribué à la naissance du " Fordisme " :

. Le développement du travail à la chaîne : Idée de génie car ce n'est plus l'homme qui fixe la cadence mais le convoyeur, et chacun est contraint de suivre le rythme sous peine d'être éliminé. L'ouvrier est un instrument de la machine (cf. Charly Chaplin dans " les temps modernes ").

. L'application sociale de la pensée de TAYLOR : Les ouvriers de Ford sont les mieux payés des États-Unis, non par altruisme, mais parce que Ford pensait, fort justement, que les premiers clients de Ford seraient précisément ses employés.

*Henri FAYOL (1841-1925)*

Directeur d'une société minière à Decazeville, il a publié un livre intitulé " L'administration industrielle et générale " (1916) dans lequel il reconnaît 6 fonctions à l'entreprise :

. Technique

. Commerciale

. Comptable

. Financière

. Sécuritaire

. Administrative

L'apport de Fayol repose essentiellement dans l'organisation administrative de l'entreprise (Taylor était, quant à lui, plus concerné par l'aspect technique).

Pour lui " administrer " pouvait se résumer en 5 infinitifs :

. prévoir

. organiser

. commander

. coordonner

. contrôler

Il constate que les activités administratives augmentent au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie (que Fayol comme Taylor voit d'une façon pyramidale) et qu'elles concernent principalement l'administration des hommes.

C'est ainsi qu'il va définir 14 principes d'administration. Parmi ceux-ci on note :

La division du travail, l'autorité et la responsabilité, la discipline, l'unicité de commandement, l'unicité de direction, la primauté de l'intérêt général, la juste rémunération, le degré de décentralisation (dépend de l'activité), la nécessité de communications latérales, l'ordre matériel et moral, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative, l'union du personnel (esprit d'entreprise).

Les idées de Fayol ont été largement reprises par des auteurs anglo-saxons tels que GULICK, URWICK, MOONEY, BRECH ....

**Max WEBER (1864-1920)**

C'est l'inventeur de l'Organisation bureaucratique'.

La légitimité de cette organisation repose sur le droit et les règlements. Le détenteur de l'autorité donne des ordres qui sont autant de règlements (notes de services) qui ont aussitôt valeur juridique. C'est une organisation désincarnée de son aspect humain, basée sur la compétence, la rigueur, la précision et, bien sur, une stricte hiérarchie (Cf. F. KAFKA "le château" ou "le procès"). Ce modèle, selon Weber, est à la fois le plus efficace et le plus égalitaire : chacun est traité de la même manière . L'absence de sentiments humains est la garantie même de l'équité. En lui conférant une légitimité juridique, Weber garanti à cette bureaucratie une totale indépendance vis-à-vis du pouvoir politique.

Le modèle bureaucratique weberien a inspiré l'organisation des grandes administrations (et la rédaction des statuts des fonctionnaires) et continue aujourd'hui d'inspirer nombre d'organisation bureaucratique surtout dans ses aspects égalitaires et indépendants.

CONCLUSION

Les limites de l'école classique se trouvent dans ses principes mêmes :

La déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive : Absentéisme, " turnover " important. Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important è conflits sociaux de plus en plus dur contre les cadences infernales ou le salaire au rendement

Le taylorisme devient également de symbole de l'exploitation capitaliste de l'homme par l'homme. Il est vivement combattu par les partis de " gauche ", y compris aux États-Unis.

Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail. De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour.

**LE COURANT PSYCHOSOCIOLOGIQUE**

**1- L'école des relations humaines**

Ce mouvement va se développer principalement à la fin des années 30. Partant d'une critique radicale du système Taylorien qui réduit l'homme au niveau de la machine, l'idée émerge que, bien au contraire, c'est en privilégiant l'homme que la productivité du travail sera augmentée.

L'initiateur de ce mouvement est Elton MAYO (1880-1949) qui a travaillé essentiellement sur des thèmes tels que les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports humains à l'intérieur de groupes, et entre les groupes eux-mêmes. Son étude la plus célèbre a été menée durant 5 ans au sein de la Western Electric Cy à Chicago.

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, chaque fois en expliquant 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. è Ces changements ne peuvent donc expliquer ces augmentations de productivités. Ce sont donc plutôt l'attention et la considération dont ces ouvrières ont bénéficiées pendant cette expérience qui ont conduit ces dernières à " mieux " travailler .

Les principales contributions de l'école des relations humaines sont donc :

· La somme de travail accompli par un ouvrier n'est pas déterminé 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.

Malgré cela l'école des 'relations humaines' ne remet pas fondamentalement en cause la prééminence de la Direction Générale (donc la division verticale du travail) et, n'est pas, en ce sens, une véritable contradiction du système taylorien.

La théorie des besoins et des motivations

A. MASLOW (1908-1970) a proposé une fort célèbre 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, altruisme ...)

Douglas MAC GREGOR (1906-1964) : Théorie X contre théorie Y

Mac Gregor est l'un des premiers à rejeter globalement les techniques de management qui reposent sur la théorie classique (qu'il appelle " théorie X ") et cela pour les raisons suivantes :

. la théorie classique est bâtie sur des modèles (Armée, église ...) qui ne sont plus du tout adaptés aux réalités de l'entreprise moderne (surtout après la 2ème guerre mondiale)

. la théorie classique ne tient pas compte de l'influence du milieu dans laquelle elle évolue (environnement économique et politique, concurrence ....)

. Les hypothèses concernant les comportements humains sont simplistes, voire inexactes (aversion pour le travail et les responsabilités, recherche de la sécurité maximum ...)

. La théorie classique a pour pivot central la notion d'autorité alors que ce concept n'est qu'un outil, parmi d'autres, du management et de la motivation.

Mac Gregor propose donc une théorie du management (Théorie Y) qui repose sur les postulats suivants :

. Il n'existe qu'une aversion pour le travail ennuyeux : Donner un travail intéressant à quelqu'un et il en retrouve immédiatement le goût.

. Il faut limiter les sanctions et promouvoir les récompenses : L'homme recherche la satisfaction d'objectifs sociaux égoïstes. Si l'exercice de responsabilités satisfait ces objectifs sociaux (reconnaissance, pouvoir, argent ...) il recherchera les responsabilités et ne les rejettera pas.

. Ainsi mis en confiance, de nombreux individus peuvent faire preuve de créativité et il est prouvé que l'on utilise que très imparfaitement les capacités d'intelligence et d'imagination des salariés d'une entreprise.

Frederick HERZBERG (1923 ...)

Psychologue de formation, F. Herzberg réalisa entre les années 50 et 70 de nombreuses études, réalisées sur le terrain, afin de déterminer avec précision quelles sont les motivations de l'homme et quelles conditions faut-il réunir pour que l'homme s'épanouisse dans son travail.

Ses travaux l'on conduit à une découverte importante en matière de psychologie du travail : Les circonstances qui conduisent à la satisfaction du travail sont différentes de celles qui conduisent à une insatisfaction. En d'autre terme ce n'est pas parce que l'on va supprimer les causes d'insatisfaction que l'individu sera satisfait. (Et vice-versa).

Des travaux plus " fins " permirent de mettre en lumière que, d'une façon générale, les facteurs de mécontentement étaient surtout liés à l'environnement et que les facteurs de satisfaction étaient ceux qui permettaient un développement personnel, une considération du travail accompli. à Il faut donc " enrichir " le travail en incluant dans celui-ci des facteurs de motivation, tout en améliorant l'environnement des salariés.

Il est donc l'inventeur de " l'enrichissement des tâches ", et même si cette notion est aujourd'hui contestée, il est néanmoins vrai que certains ressorts psychologiques mis en lumière par Herzberg demeurent des pierres angulaires de la psychologie du travail.

**L'ÉCOLE NEO-CLASSIQUE**

Cette école s'est développée grâce à l'apport de grands praticiens.(Chef d'entreprises et grands cabinets de conseil type Mac kinsey , Boston Consulting Group ....). C'est un courant orienté vers le pragmatisme, dont la base théorique demeure très largement inspirée de L'école classique (d'où son nom ...), mais qui a su incorporer ce qui parait bénéfique dans les courants postérieurs.

Les principes généraux, sous-jacents à cette école, sont ainsi les suivants :

. Le but premier (mais non unique) de l'entreprise est la maximisation du profit. C'est lui qui mesure l'efficience de l'organisation et tous les autres objectifs (sociaux, sociétals ...) restent subordonnés à l'accomplissement prioritaire de celui-ci.

. L'entreprise est le moteur principal de la richesse économique : " Le management est, en fait, la fonction essentielle et capitale de notre société " affirme P.Drucker. Par contre, son rôle quant à la répartition équitable de cette même richesse, est largement passé sous silence

. Le management requiert des compétences particulières, des outils propres et des techniques distinctes (toujours cet aspect normatif et pragmatique) à Par exemple la décentralisation et la fameuse DPO (Direction Par Objectifs).

. Même si ce courant a fait sien certains aspects de l'école psychosociologique (l'enrichissement des tâches, et les travaux sur la motivation notamment) la philosophie du management des hommes repose encore grandement sur un " darwinisme " social :

Chaque individu lutte pour sa survie, les meilleurs accèdent aux postes-clef, les moins performants sont éliminés.

Ce courant de pensée est prolixe en auteurs et en " gourous ". Trois d'entre eux nous paraissent, à des degrés divers, représentatifs de ce courant de pensée :

Alfred P. SLOAN (1875-1966)

Sloan passa la totalité de sa carrière à la Général Motors, dont 33 ans comme Directeur général puis Président. Il n'a écrit qu'un seul ouvrage : " my years with General Motors ". Il est connu pour avoir fait de GM la première société mondiale, grâce à la décentralisation, en appliquant 4 principes simples :

· Les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.

· Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, juridique, publicité, conception des voitures ...)

· La Direction Générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale.

· L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée consultativement dans les autres divisions.

Il pense que la décentralisation procure initiatives, responsabilités, efficacité et réduit considérablement le temps de réponse apporté à tout problème. La condition pour que " ça marche " c'est la coordination et la circulation horizontale des informations. On imagine le caractère révolutionnaire de ces idées entre 1925 et 1935 au temps du Taylorisme-roi.

Peter DRUCKER (1909 ....)

Bien qu'il n'ait jamais exercé personnellement des fonctions de management, P. DRUCKER a conseillé nombre de dirigeants de grandes entreprises américaines et s'est particulièrement intéressé aux fonctions de Direction Générale.

Pour DRUCKER les tâches majeures de l'équipe directoriale sont :

. La fixation de la mission spécifique de l'organisation : " ... seule une définition précise de la mission et de l'objet de l'institution rend possible la détermination d'objectifs clairs et réalistes ... "

. La mise en place d'un organisation du travail efficace, à la fois productive et satisfaisante pour le personnel.

. La prise en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et des influences de ce dernier sur les orientations de l'organisation.

Pour DRUCKER, la recherche du profit n'est pas une fin en soi. Il fait figure de pionnier en affirmant que le but premier de l'entreprise est de créer, maintenir et développer une clientèle. Pour lui seul deux services dans l'entreprise sont des centres de profit (les autres étant des centres de coût) : La Recherche et Développement, et le Marketing. Un bon marketing est, selon DRUCKER, la clef absolue de la réussite, (IBM, TOYOTA ....) car il permet de connaître et de comprendre si parfaitement le client que le produit se vend lui-même. Ceci maîtrisé (R+D, Marketing, productivité) le profit n'est plus une cause, mais un effet de l'excellence du management.

Enfin DRUCKER estime que l'entreprise est une institution faite pour créer des changements (à la différence de l'église ou de l'armée dont le but, au contraire, est de maintenir les choses en l'état) et cela signifie satisfaire d'abord les gens de l'extérieur (les clients) bien avant ceux de l'intérieur (les employés)

Octave Gélinier (1916 ...)

Ancien Directeur Général de la CEGOS (Conseil en Organisation), Octave Gélinier est un praticien de l'entreprise.

C'est l'un des pères fondateurs de la Direction Par Objectifs (DPO). Pour lui la science des organisations doit reposer sur des principes clairs, simples et concrètement applicables.

Pour lui, le point fondamental du management de l'entreprise est la définition de sa politique générale à long terme. Il pense "qu'il y a concordance entre croissance à long terme et profits à long terme ". Pour une expansion à long terme l'entreprise doit combattre un certain nombre de goulets d'étranglement tels que : les marchés, les sources de financement et la capacité d'évolution de l'équipe dirigeante face aux mutations technologiques, managériales et au temps. Ce dernier point est pour lui fondamental.

Mais, cette politique n'a de valeur que si elle est accompagnée par des objectifs quantitatifs et datés. (DPO). Ces objectifs permettent, en effet :

. La délégation réelle de l'autorité

. La définition réelle des responsabilités.

. L'intégration des services.

. La définition de la structure adéquate.

. La supervision hiérarchique

. La motivation des hommes.

Ces objectifs définis, ils sont complétés par des programmes d'application et des budgets.

Enfin, selon O.Gélinier, les conditions indispensables à la compétitivité d'une entreprise sont :

. Le développement incessant de l'innovation.

. La présence d'une forte concurrence (ce qui permet l'imagination, la motivation, et par-là, l'innovation).

. La finalité humaine directe : " aujourd'hui une entreprise ne peut être en accord avec son environnement que si elle poursuit explicitement des objectifs d'utilité sociale. " aussi bien à l'extérieur de l'entreprise (adéquation des produits aux aspiration des clients à prééminence de la demande), mais aussi à l'intérieur (satisfaction et motivation des salariés)

**LES THÉORIES DES SYSTÈMES ET DE LA DÉCISION**

La théorie des systèmes

L'analyse systémique est un courant de pensée qui s'est développé depuis une trentaine d'année, bien que ses racines épistémologiques soient fort anciennes (Léonard de Vinci, Paul Valéry et, plus proches, Von Bertalanffy , Alexandre Bogdanov, Herbert Simon).

Cette théorie dépasse largement le cadre de l'entreprise puisqu'elle a la prétention de s'appliquer à tout " système complexe et organisé ". Elle s'oppose à la pensée scientifique traditionnelle (Auguste CONTE), analytique, qui décompose les objets, même s'il faut pour cela les " sortir " de leur milieu, en proposant une vision globalisatrice : On examine l'objet ou le système immergé dans son environnement en tenant compte de toutes les interactions possibles de l'objet examiné avec son milieu.

L'axiomatique de l'analyse systémique pourrait être schématisée comme suit

. Axiome de téléologie (du grec " télos " = fins, finalités à c'est le discours sur les finalités), ce qui, dans le langage systémique signifie que l'observateur cherche, en permanence et avant toute action, à considérer les buts recherchés par l'organisation et

l'évolution de ceux-ci au cours du temps.

Quelques citations illustrent bien cet axiome :

" Pour me représenter un arbre, je suis aussi obligé de considérer le fond sur lequel il s'inscrit "

Léonard de Vinci

" L'organisation, la chose organisée, l'action d'organiser, et le résultat sont inséparable "

Paul Valéry

Ce souci d'émettre des hypothèses plausibles sur les finalités poursuivies par l'organisation est l'une des caractéristique forte de la pensée systémique.

. Axiome de récursivité : Les choses sont à là fois opérateurs et opérandes. Elles engendrent elles-mêmes leurs propres mutations. Bivalence de l'objet observé qui est, à la fois, " être " et " action ".Ainsi toute action prise comme conséquence d'une situation observée, modifie les hypothèses qui ont conduit à sa mise en œuvre.

. Axiome d'irréversibilité : C'est le phénomène d'irréversibilité du temps qui s'écoule, selon lequel tout système est aujourd'hui différent d'hier et différent de demain : Tout modèle systémique doit être à la fois cinématique (il se déplace dans le temps, et donc il doit être indéfiniment valide) et dynamique (il se modifie dans le temps) à En fonctionnant, je me transforme !

Cela a pour conséquence qu'il n'existe jamais de " modèle final ", il n'existe que des " finalités ".

L'un des puissants moteurs de ces transformations est " l'information " qui est, soit engendrées par le système lui-même (c'est le produit artificiel du fonctionnement de l'organisation), soit exogène et " incorporée " immédiatement dans le système.

On se rend bien compte que cette vision polymorphe, globalisatrice, est riche et féconde philosophiquement mais que son aspect opératoire est, par contre, moins probant.

L'originalité de la pensée systémique n'est cependant pas à sous-estimer. Cette remise en question permanente des axiomes et des buts que l'organisation recherche est aujourd'hui singulièrement d'actualité dans un monde industriel mouvant, où il n'existe, pour aucune entreprise, de piliers stables sur lesquels fonder des stratégies immuables.

C'est dans cet esprit, qu'ont été développée un certain nombre de techniques, telle la " logique floue " découverte en Californie en 1965 par Lofti ZADEH. Par rapport à une logique conventionnelle selon laquelle une proposition ne peut être que vraie ou fausse, la logique floue accepte des degrés de vraisemblance.

E*x : Un homme de 1,80 mètres est-il grand ? OUI/NON à Réponse de la " logique floue " : l'homme de 1,80 mètres appartient à l'ensemble flou " très grand " avec une probabilité de 15 % , à l'ensemble flou " grand " avec une probabilité de 75 % et à l'ensemble flou " moyen " avec une probabilité de 10 %.*

Application pratique : Cette logique a été appliquée au système de métro automatique de la ville de SENDAÏ au Japon. Les japonais (dont le professeur SUGENO) ont, d'ailleurs, plusieurs longueurs d'avance dans le domaine de la logique floue.

Ainsi, en s'opposant aux combinaisons binaires 0-1, la logique floue devrait permettre aux ordinateurs de demain de travailler " dans toutes les nuances du gris " ainsi que le fait le cerveau humain.

Les théories de la décision

La notion de " prise de décision " a, de tous temps, fascinée les conseils en organisation : Quand, comment, de quelle manière ...? Les économistes également se sont posés la question de savoir si les choix exprimés démocratiquement (à la majorité) étaient optimaux, ou, en d'autre termes, peut-on avoir seul raison contre la multitude ? ARROW et, d'une façon différente, GALBRAITH, montrerons que les choix collectifs ne sont pas optimums dans la mesure (entre autre) ou les personnes du groupe de décident pas en pleine connaissance de cause (contraintes d'accès aux informations) et en fonction de critères qui ne sont pas, économiquement rationnels (rationalité limitée).

C'est dans cet esprit que s'inscrivent les travaux de H. SIMON, CYERT et MARCH

1- Herbert SIMON (1916 ....) . Prix Nobel d'Économie en 1978.

Son ouvrage le plus célèbre est " administrative behavior " (1947). Ainsi " l'homme administratif " de SIMON se distingue de " l'homo oeconomicus ", car il ne maximise pas, économiquement, son utilité, il ne connaît pas tous les paramètres indispensables à la prise de position rationnelle, et il n'a pas une fonction de préférence stable et durable. Le but de la théorie dite " de la rationalité limité " est donc de mettre en lumière les limites pratiques de la rationalité humaine et de s'efforcer trouver les moyens (entraînement, formation, adhésion à de nouvelles valeurs) de repousser ces limites.

Ainsi, le décideur navigue souvent dans le brouillard car :

· Les informations dont il dispose ne sont pas complètes.

· Ses capacités d'abstraction, de synthèse ou d'analyse sont limitées

· Il est influencé par des émotions et des événements extérieurs (professionnels ou privés), étrangers à la décision qu'il doit prendre rationnellement.

Ainsi SIMON oppose à la rationalité absolue, la rationalité " procédurale " qui va consister à une succession de décisions itératives, qui cherchent, en fonction des erreurs passées, à s'approcher de la moins mauvaise solution possible.

2- Richard CYERT (1921 ...) et James MARCH (1928 ...)

Disciples de SIMON ils se sont efforcés, au travers d'un célèbre ouvrage : " A behavioral theory of the firm " (1963), de donner un caractère opératoire aux idées de SIMON.

Ils décrivent toutes les organisations comme des processus dynamiques et continus de prises de décisions. Ils remarquent que l'entreprise est " un groupe de participants aux demandes disparates ", bien que tous aient, " in fine " intérêt à la bonne marche du système. Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision. Donc les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible. Ainsi, selon eux, la théorie du comportement de la firme peut être résumée en 4 concepts fondamentaux :

*1- La résolution des conflits :* Une entreprise étant composée de coalitions de membres ayant des buts différents, il est nécessaire de mettre au point des procédures de résolution des conflits (rationalité locale: chaque coalition résous ses propres problèmes, et traitement séquentiel des problèmes : pas tout à la fois, il faut avancer pas à pas)

*2- L'élimination de l'incertitude :* Une firme cherche à éliminer progressivement les multitudes d'incertitudes qui l'entourent, mais telles les têtes de l'hydre, elles renaissent sans cesse à Irrationalité incontournable des choix à long terme.

*3- La recherche de la problématique :* Il est indispensable de rechercher les vraies causes des problèmes posés dans l'entreprise sans utiliser de masques (indulgence pour les " amis " et dénigrement des " ennemis ") : Il faut voir les réalités en face.

*4- L'apprentissage :* Les entreprises changent leurs comportements et la perception qu'elles ont des choses avec le temps, et ce qui est vrai aujourd'hui ne sera peut-être pas vrai demain (vision systémique).

**la théorie des jeux**

Inventée par O.MORGENSTERN et J.VON NEUMAN en 1944 (" Theory of games and economic behavior "), cette théorie mathématique concerne les comportements de 2 ou N joueurs (compétiteurs, concurrents) dont le but est d'optimiser le comportement social (donc le gain) dans des situations conflictuelles (par exemple : Duels).

C'est donc un recensement des politiques possibles et des réactions possibles de l'adversaire, avec une évaluation chiffrée (gain ou perte) des conséquences possibles de chaque politique sur soi-même, et une appréciation de voir l'adversaire de faire tel ou tel choix. Le jeu peut être à somme nulle (ce que l'un gagne, l'autre le perd) ou non nulle à dans ce cas la somme algébrique des gains peut être négative (personne n'a intérêt à jouer - par exemple une entreprise baisse ses prix pour conquérir des parts de marché, les autres compétiteurs font de même pour ne pas les perdre. Conséquence : personne ne gagne de parts de marché et tout le monde perd de la marge et des bénéfices. C'est un jeu perdant-perdant) ou positive et, dans ce cas, tout le monde a intérêt au jeu.

Les vertus applicatives de la théorie des jeux sont, toutefois, limitées car la démonstration mathématique qui sous-tend la théorie est indiscutable pour 2 joueurs, mais peu opératoire pour N joueurs (équilibre de Nash), compte tenu d'hypothèses par trop irréalistes.

La philosophie sous-jacente est toutefois intéressante pour l'analyse de certains comportements qui recherchent des équilibres dans des jeux à somme positive (non nulle) : Cela peut conduire certaines organisations antagonistes a accepter certaines règles de comportement (compromis) afin de favoriser leurs intérêts communs. (Négociation entre syndicats et patrons, par exemple)

Autre exemple :

2 constructeurs de voitures se demandent s'il faut changer l'esthétique de leurs véhicules.

Les probabilités de gains ou de pertes sont les suivantes, étant entendu que ce que l'un gagne c'est au détriment de l'autre et vice-versa (jeu à somme nulle) :

  Constructeur B

 COMPORTEMENT

 Ne modifie pas

 modifie

 Ne modifie pas

 0

 - 1 000 000 $

 Constructeur A

 modifie

 + 2 000 000 $

 + 500 000 $

Il est clair que quel que soit le choix de B, A a intérêt à modifier son modèle (gain dans chaque hypothèse), et " idem " pour B qui a lui aussi intérêt à modifier son modèle quel que soit le choix de A (gain ou perte minorée). Un consensus est atteint. Le jeu est en équilibre.

**L'ÉCOLE SOCIO-TECHNIQUE**

Frederick EMERY et Éric TRIST sont tous deux psychosociologues qui furent parmi les principaux fondateurs du " Tavistock Institute of Human Relations " à Londres.

Leurs travaux, ainsi que ceux diligentés dans le cadre de ce célèbre Institut (Rice, Thorsrud, Klein ...) ont porté sur la structure et le fonctionnement des organisations dans une perspective socio-technique qui cherche à optimiser à la fois l'aspect technique et social du travail.

Pour cette école, ces deux aspects sont totalement imbriqués : La technologie définie et impose des contraintes de travail qui doivent être traitées et organisées selon des règles sociales et psychologiques.

Ce système socio-technique est cependant mouvant car perméable aux échanges avec l'environnement de l'entreprise.

**Ainsi, selon EMERY,** l'environnement du travail, pour être fécond et satisfaire les équilibres psychologiques de ses membres doit obligatoirement :

. Proposer des tâches suffisamment variées, ce qui permet d'accepter une charge de travail

assez lourde.

. Faire connaître et comprendre la nature du travail qu'il effectue

. Favoriser l'apprentissage en travaillant (effet d'apprentissage)

. Autoriser un certain degré de liberté et d'initiatives dans l'accomplissement des tâches.

. Reconnaître socialement le travailleur.

. Permettre à ce dernier de situer son travail par rapport à la politique générale de l'entreprise.

. Faire sentir que son travail est socialement utile et qu'il sera, pour lui, un vecteur pour un futur meilleur (financier, social, pouvoir ...)

**LE NEO-TAYLORISME**

Tout le monde pensait que les années 70 allaient sonner le glas du Taylorisme avec les grandes grèves de 68, puis du début des années 70, contre le travail à la chaîne et les cadences infernales. C'était "la révolte des O.S.", avec la grève symbolique du "Joint Français" à St Brieuc en 1972.

Or, 25 ans plus tard, le constat est le suivant : En France, 29,5 % des salariés déclarent leur travail répétitif, contre moins de 20 % en 1984. Paradoxalement, c'est dans les services que le néo-taylorisme c'est le plus développé (+ 79 % en 10 ans !).

Quelles sont les raisons de ce spectaculaire retournement de situation ?

.Tout d'abord la pression des 3 millions de chômeurs est telle que les salariés en poste n'ont plus le même pouvoir de négociation face au patronat : "Si t'es pas content, il y en a dix qui attendent devant la porte !"

. Par ailleurs, aucune alternative au travail répétitif qui soit plus productive que lui n'a été trouvée ! Renoncer au taylorisme c'est donc renoncer à être compétitif, d'autant que la pression des pays à faibles coûts salariaux est de plus en plus forte.

. Les processus industriels, aujourd'hui largement informatisés, permettent aujourd'hui de produire à la fois en petites séries personnalisées, tout en gardant une production de masse standardisée. C'est aujourd'hui l'ordinateur - et non plus le "petit chef" - qui impose le rythme de travail. C'est grâce à l'outil informatique que le néo-taylorisme se répand dans les activités de service (marchand ou non-marchand). Les nouveaux logiciels dit de "groupware" ou de "workflow" sont conçus pour structurer le travail administratif d'un groupe de personne comme une somme de tâches répétitives effectuées par les individus et regroupées en un ensemble cohérent par la machine.

. L'avènement de l'ère de la qualité a grandement favorisé le développement du néo-taylorisme. La recherche acharnée du "zéro défaut" passe par l'application de principes tayloriens : il faut décortiquer les processus en opérations élémentaires pour que les possibilités de dysfonctionnement soient minimum. L'obtention des normes ISO 9000 ne peut se faire qu'à ce prix. Ce n'est donc plus le patron qui impose le travail taylorien au nom de la rentabilité, mais au contraire le marché (c'est à dire le client) qui l'impose au nom de la qualité.

. L'illustration de ce phénomène se trouve particulièrement mise en valeur avec la notion de flux tendu. Le flux tendu est un système de production extrêmement fragile car il ne supporte aucun dysfonctionnement (au risque de tout arrêter). Donc quand il y a flux tendu, la contrainte du travail répétitif ne provient plus de la hiérarchie : c'est une logique inscrite dans le flux. Ce transfert des contraintes vers l'extérieur (fournisseurs ou clients) permet d'obtenir des salariés des conditions de travail taylorienne sans revendications majeures (quand le contremaître demande de faire passer la cadence de 25 à 30, c'est un tollé général, si c'est le client qui le demande, on réalise 30 pièces sans discuter !).

Seul abandon de la philosophie taylorienne qui prône un salaire élevé en contrepartie d'un travail abrutissant : les gains de productivité profitent aujourd'hui largement au capital et très peu au travail. Les salaires ont tendance à baisser en terme réel avec comme conséquence un part croissante du salariat qui se trouve exclue de la consommation de masse. Tel est l'obstacle majeur sur lequel le néo-taylorisme va buter !

**ENTREPRISES ET PSYCHOPATHOLOGIES**

De nombreux ouvrages ont été consacrés aux comportements des consommateurs, y compris dans leurs dimensions psychologiques, voire psychotiques.

*Plus rares sont cependant les théories "psycho-économiques" sur les comportements*, quelquefois psychopathologiques que développent certains entrepreneurs, et qui sont de nature, quelquefois, à mettre en péril leur avenir et celui de leur entreprise. Un chercheur français Alain BLOCH s'est efforcé de synthétiser les différentes approches possibles de ces quasi-maladies du créateur.

Le père fondateur de la "psychologie économique" est le français G. TARDE ("Écrits de psychologie sociale - 1903"). Depuis certains travaux abordent marginalement le sujet ("Analyse psychologique du comportement économique" - G. KATONA -1951, ainsi que "Le développement de la personne" C. ROGERS - 1967) mais il faut rechercher outre-atlantique des publications plus explicitement centrées sur le comportement pathologique de l'entrepreneur ("Narcissism and leadership : An object relations perspectives" M.F. KETS DE VRIES et D.MILLER, et encore "Comorbidity of anxiety and depressive desorders" American psychiatric press 1990)

Pour résumer sommairement ces différents écrits, nous illustrerons, au travers de quelques exemples, certains comportements, franchement pathologiques, que subissent à des degrés divers, nombre de dirigeants.

Le principal facteur déclenchant de ces pathologies est le "saut" professionnel que représente la création d'une entreprise. L'entrepreneur est souvent mal préparé à un tel changement et il développe ainsi des comportements à risques engendrés par la solitude, le manque de temps et l'implication totale nécessaire à sa réussite professionnelle.

Seul dans sa tête et seul à décider, le créateur se retrouve très vite confronté à la solitude. Et même si l'équipe constituée est compétente et dévouée il en est, "in fine", l'ultime recours.

Véritable homme-orchestre, l'entrepreneur est vite débordé. Sa totale disponibilité se fait inéluctablement au détriment de ses cercles d'amis et de sa famille. Autant d'éléments modérateurs qui, peu à peu disparaissent. Alors surgit le stress. Ce contexte anxiogène peut faire apparaître l'avenir comme particulièrement noir. "Je n'ai pas les capacités à faire face ...".

Ce stress est le plus souvent exacerbé par l'obligation que l'entrepreneur a de réussir. Bien souvent il a risqué la totalité de son patrimoine dans l'aventure. De plus, en Europe, il est socialement inacceptable d'échouer ("A contrario", un échec, aux États-Unis, peut être considéré comme une expérience pleine d'enseignements pour une nouvelle tentative)

Ce contexte, particulièrement défavorable, peut mener à trois pathologies, particulièrement répandues chez l'entrepreneur :

La mégalomanie. Ivresse de la réussite, ce dérapage comportemental peut avoir des conséquences graves pour l'entreprise. En effet l'entrepreneur perd, petit à petit sa capacité à juger objectivement les situations. Tel un homme ivre, il pense que rien ne peut lui arriver, qu'il est invincible et, par-là, qu'il a toujours raison.

L'exaltation et la myopie. Emporté par les multiples taches qui l'entoure et l'exaltation des premiers succès, le créateur voit souvent sa capacité intellectuelle limitée aux solutions de taches quotidiennes. Il perd alors sa capacité de voir clairement les choses avec une certaine hauteur. Erreurs d'anticipations, irrationalité des décisions sont alors des écueils extrêmement fréquents.

Enfin la dépression touche une plus grande proportion de chefs d'entreprise que de salariés. Engendrés par un sentiment d'impuissance face à des événements que l'on ne maîtrise plus, les facteurs anxiogènes prennent le dessus et de telles crises peuvent se manifester par un désintérêt de plus en plus grand pour l'entreprise. On imagine sans mal les conséquences funestes de telles pathologies.

**LA PENSÉE " JAPONAISE "**

Sous ce vocable impropre et réducteur, voici hétéroclitement rassemblées quelques idées, liées à l'organisation des processus de production et / ou au management des hommes au travail qui ont été développées par l'industrie japonaise.

Paradoxalement les deux premiers auteurs japonais significatifs sont .... américains. Il s'agit de Joseph JURAN et d'Edward DEMING qui sont les inventeurs du concept de " qualité totale ".

Ne trouvant que peu d'écho dans leur propre pays, encore empreint de l'esprit de TAYLOR dans l'immédiat après-guerre, c'est au Japon que ces deux consultants développèrent ces concepts " qualité ".

Leur principale contribution à la philosophie de la qualité est d'avoir défini une méthodologie permettant de déterminer les coûts évitables et inévitables induisant la qualité, construisant par-là, un outil d'évaluation financière de la qualité.

JURAN montre la façon dont la " philosophie qualité " affecte les différents niveaux d'activité de l'entreprise et souligne l'importance de la " trilogie de la qualité " que sont : planification, contrôles et améliorations techniques permanentes.

S'inspirant en partie de ces enseignements, Shigéo SHINGO sera à l'origine de plusieurs concepts de management japonais dont le retentissement dans le monde occidental fut considérable. Parmi ces techniques nous en retiendrons trois :

. Le système Poka-Yoke : zéro défaut, zéro contrôle. Il préconise en effet la mise en place de systèmes de contrôle " en continu " à l'issu de chaque étape du processus de production. Ceci permet de réduire considérablement les coûts engendrés par les produits finis défectueux, et engendre une production tellement fiable qu'elle rend (théoriquement) inutile tout contrôle final du produit fini.

. La flexibilité. SHINGO pense que l'avenir va vers des systèmes productifs extrêmement flexibles, capable de s'adapter aux changements de goût, à de nouvelles technologiesetc ...

Il définit l'organisation occidentale des systèmes productifs de la façon suivante :

- Grandes séries

- Stocks importants

- Temps d'adaptation des fabrications à une nouvelle technologie très long.

- Méthodes de contrôle tolérant les pannes et les défauts

- Recherchant toujours l'augmentation des cadences

Selon lui, les raisons de la plus grande compétitivité des entreprises japonaises sont les suivantes :

- Petits lots, et même pièce par pièce

- Pas ou très peu de stock.

- Contrôle à la source des défauts et des pannes.

- Privilégie la productivité de l'homme au travail par le dialogue et la responsabilisation. (par exemple au travers des " cercles de qualité ")

- Organisation évolutive des processus permettant une intégration " en continu " de nouvelles technologies.

. Le système SMED (single minute exchange of die = changement d'outillage en moins de 10 minutes).

L'une des obsessions de SHINGO était la panne. Il ne pouvait accepter qu'une panne bloque l'ensemble du processus de fabrication. Il va donc mettre au point un certain nombre de procédés techniques qui vont permettre de réduire, en toutes circonstances, les temps de réparation, passant de plusieurs heures à quelques minutes.

On doit à Taïchi OHNO la mise au point, chez TOYOTA, de la fameuse technique du " just in time " qui permet de réduire considérablement les stocks. Ou, plus exactement, de déplacer le problème des stocks vers ses fournisseurs. Cette philosophie du JIT (ou JAT en français) ne se résume pas aux problèmes de stocks. En effet, les autres préceptes sont les suivants :

. Produire ce que la clientèle souhaite, lorsqu'elle le souhaite

. Rechercher la souplesse maximale et apprendre à produire de petites quantités

. Éviter les attentes ou les temps morts

. Apporter directement les pièces ou les produits nécessaires à l'endroit où ils sont nécessaires.

. Maîtriser totalement la qualité

. N'acheter que des produits fabriqués selon les principes de la qualité totale.

. Disposer d'un personnel polyvalent, informé et solidaire des objectifs de l'entreprise.

Un mot, enfin du théoricien japonais Kenichi OHMAE (ancien directeur du bureau Mac Kinsey de Tokyo) qui analyse la pensée stratégique japonaise et la distingue de celle pratiquée en Occident dans de nombreux domaines.

Le premier point, selon lui, est que les entreprises japonaises planifient pour réaliser les profits à long terme, alors que celles de l'Ouest sont obnubilées par la recherche de bénéfices immédiats. Ceci explique, selon OHMAE, l'avance prise dans le domaine de la " High Tech " qui demande des années de recherches fondamentales non rentables immédiatement.

Un autre point semble fondamental pour lui. Il estime que les " managers " des firmes occidentales sont enfermés dans des raisonnements purement rationnels, ce qui limite considérablement l'imagination.

Il prône le développement de la perspicacité créative qu'il définit comme étant " la capacité de combiner de synthétiser, de remanier des phénomènes sans liens au départ, de telle sorte que l'on obtienne plus de l'ensemble résultant que ce qu'on y a introduit ".

Ainsi pour OHMAE " dans ce que j'appelle l'esprit du stratège, la perspicacité et l'énergie constitutive nécessaire à son application - énergie qui se manifeste souvent par un sens de la mission - alimentent un processus de pensée fondamentalement créatif et intuitif plutôt que rationnel ".

**LES ORGANISATIONS CAPITALISTES ASIATIQUES(G.REDDING)**

Cet état d'esprit se retrouve assez largement dans différents modèles d'entreprises asiatiques. Ainsi Gordon REDDING (professeur de management à l'université de Hongkong) montre que des types d'entreprises aussi différentes que sont les communautés chinoises d'Asie, les "Cheabol" coréens ou les grands réseaux complexes japonais connus sous le nom de "Kaisha" ou "Keiretsu", offrent souvent une redoutable efficacité alors que leurs types de fonctionnement sont assez différents :

Ainsi parmi les spécificités des "kaisha" japonaises certaines d'entre elles paraissent particulièrement originales :

L'actionnariat de ces réseaux congloméraux est constitué principalement de participations croisées entre différentes filiales ainsi que de participations bancaires. Dans la mesure ou des banques très puissantes font, elles-mêmes, parties de ces groupes gigantesques (par exemple, la banque Sumitomo, contrôle indirectement le groupe du même nom), la propriété du capital est extrêmement contrôlée (salariés, filiales, banques...) et donc parfaitement stable. De fait ceci permet d'avoir une vision a très long terme sans se soucier le la rentabilité immédiate, qui devient véritablement une obsession en occident.

De plus, l'une des raisons d'être de ces grands "zaïbatsu" est l'emploi. On a beaucoup écrit sur "l'emploi à vie" qui était octroyé aux salariés de ces grands groupes. Certains voient dans cette philosophie le germe de la moindre compétitivité de l'économie nippone. Il n'en est rien, bien au contraire !

En effet, en contrepartie de cette sécurité, les salariés de ces entreprises ont une véritable dévotion pour leur société et une totale disponibilité. Les techniques du "zéro mépris" (tout travail même très humble est perçu comme honorable. Seul l'absence de travail est méprisable) permettent une motivation et une malléabilité maximale.

De plus cette permanence des salariés permet des investissements massifs en formation et cela jusqu'au niveau de cadre moyen (35-40 ans), ce qui accroît sensiblement l'efficacité des salariés nippons.

La structure des "Chaebols" coréens, si elle est également conglomérale, n'en est pas moins différente.

L'entreprise coréenne est une énorme organisation familiale dirigée de façon militaire. Ces grands conglomérats dépendent traditionnellement des pouvoirs publics pour se procurer des capitaux.

Ils doivent donc infléchir leurs stratégies en fonction des injonctions gouvernementales (axes stratégiques forts sur les industries lourdes : acier, chantiers navals ...)

Ces grandes unités verticales (par lignes de produits) plongent profondément dans le secteur des petites entreprises via la sous-traitance, de plus en plus utilisé en raison du décalage accru entre les salaires et conditions de travail des Chaebols et ceux en vigueur dans les P.M.E. coréennes.

Moins connues et plus fascinantes sont les réseaux redoutablement efficaces des petites entreprises chinoises basées en Asie. La diaspora chinoise d'Asie est forte de plus de 50 millions de personnes et de dizaines de milliers de petites entreprises familiales qui travaillent en réseaux. Le ciment de l'efficacité de ces réseaux se résume d'un mot : La confiance. Incapables individuellement de faire faces aux exigences des grands flux commerciaux, elles ont collectivement raflé des pans entiers de marchés tels que les appareils photos bon-marchés, les sous-vêtements, les jeux, les sèche-cheveux, le textile etc ... Très souples, et très solidaires elles peuvent honorer en quelques jours des commandes de plusieurs milliers d'unités qu'individuellement elles sont incapables d'honorer.

Cette complémentarité et cette solidarité se retrouvent également au niveau des capitaux - considérables - que ces réseaux sont capables de mobiliser rapidement. Pour les chinois les notions de danger et d'opportunité sont liées et ils font ainsi preuve d'un extraordinaire dynamisme dans certains secteurs. Bien sur, ces activités s'inscrivent largement dans la sous-traitance internationale (ils laissent à d'autres le soin de résoudre les problèmes de la marque et de la distribution), mais de récents succès (poupées GI JOE) donnent à penser que le marketing est une notion que commencent à maîtriser ces réseaux chinois.

Théorie des Organisations

Définition :

Groupe, ensemble d’individus, qui se réunissent pour prendre des décisions.

**L’organisation est un système qui est à la fois finalisé, social et ouvert.**

**Système :** Un tout constitué de différentes parties ; étude des parties et des relations entre elles.

**Finalité :** La naissance de l’organisation est marquée par le fait que le créateur de l’organisation se fixe un but qu’il ne peut plus poursuivre tout seul.

Sans but pas d’organisation, les buts ne sont pas figés, ils ne sont pas perçus de la même manière.

**Social :** Association du créateur avec d’autres individus, action collective : groupe d’individus.

Il existe des critères pour être une organisation:

* Il y a des barrières, des limites, des frontières vis-à-vis de l’extérieur
* Il existe un système de décision
* Répartition des responsabilités

**L’ouverture :** Ouvert sur l’environnement (l’organisation subit des influences de l’extérieur et action d’après ces influences) L’organisation est un système qui va s’adapter / changer au fur et à mesure des influences…

2 grandes problématiques :

**Organizational Design** (structure)

Question technique, élaboration des postes de travail.

(Taylor, Ford)

**Organizational Behavior** (Comportement)

Tout ce qui touché à l’Humain, comportement des travailleurs, comment gérer les conflits, comment les rendre plus productifs (social). Comprendre l’identité du groupe pour en faire un outil de gestion.

Les économistes (Adam Smith, Karl Marx) : Pourquoi des organisations plutôt qu’un marché ?

Les ingénieurs, praticiens (Taylor, Ford) : Face à des problèmes concrets : comment amélioré un cas existant

Les psychosociologues : Motivations au travail, la communication

Les Sociologue (Weber) : Question du pouvoir, légitimité d’un ordre.

**Partie I : Le “One Best Way”**

Il existe un meilleur chemin. On défini des lois d’organisation qu’il faut suivre peut importe l’environnement.

Fin 19ème siècle : le scientisme ; foi absolu en la science, on rationalise une situation.

**Chapitre 1 : Les théories classiques des organisations**

**Taylor :** ingénieur en mécanique. Il se demande comment produire plus et plus efficacement, il raisonne sur la notion de productivité (production/moyens pour y arriver = outputs/inputs).

Il propose alors : l’Organisation Scientifique du Travail (OST), méthodes de production.

Il veut proposer une avancée pour l’Humanité.

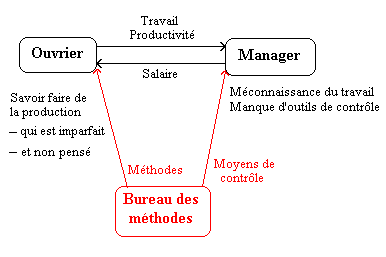
Il part de la flânerie systématique, le fait que les ouvriers ne travaillent pas, mais il ne les accuse pas il accuse le système.

D’un côté les ouvriers connaissent la production, mais de l’autre les manageurs ne le connaissent pas : donc mauvais contrôle.

Gaspillage des ressources.

Il crée l’OST pour résoudre ce problème avec 2 nouveaux acteurs : le Bureau des Méthodes et l’Ordonnancement (gérer l’application des méthodes) :

1. Standardisation du travail : créer une norme, une méthode concrète de production.
2. Séparer la conception de l’exécution du travail.



BTM Steel Company 1898

13 tonnes / hommes et par jour

OST + 60 % de salaire en plus

50 tonnes / hommes et par jour

1. Diviser les tâches, spécialiser les individus dans leur travail.
2. Sélectionner et entraîner les ouvriers (à l’époque toute main d’œuvre est bonne à prendre).
3. Instaurer une coopération entre les différents membres de l’organisation (il faut que tout le monde travail en cœur).

**Fayol :** français ingénieur. Lui se base sur la gestion : rôle du gestionnaire, qu’est-ce que la gestion ? Il donne 14 grands principes :

* Unité de commandement (un seul chef) : centralisation du pouvoir
* Equité (justice)
* Stabilité du personnel

Il défini 6 opérations :

* Techniques (méthodes de production)
* Commerciales (relations fournisseurs, relations clients)
* Financières (recherche de capitaux pour financer l’activité de l’entreprise)
* Sécurités (management des risques)
* Comptables (comptabilité analytique et contrôle de gestion)
* Administratives (gestion et management)
  + Prévoir : « scruter l’avenir, dresser un programme d’action »  
    Etablir une stratégie : choix de domaines d’action et répartition des ressources.
  + Organiser : « constituer le double organisme matériel et social de l’entreprise »
  + Commander : « faire fonctionner le personnel »  
    Motiver le personnel dans le travail, lié à l’autorité.
  + Coordonner : « relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts »
  + Contrôler : « veiller à ce que tout se fasse conformément aux règles et aux   
    ordres »

**Ford :** C’est l’application de la pensée de Taylor. Il va standardiser les méthodes et le produit (la Ford modèle T). Il apporte à la pensée de Taylor, la chaîne de montage qui va changer les méthodes de travail. Production de masse.

Politique des salaires de Ford : salaires 5 fois plus élevés (politique paternaliste) Ces hauts salaires servent à stabiliser le personnel, pour compenser la difficulté du travail. Avec des ouvriers mieux payés cela crée des débouchés pour que les ouvriers de l’usine puissent eux aussi acheter la voiture et augmenter la consommation.

**Weber :** Il se pose la question de l’obéissance. Pourquoi obéit-on, à qui… Il en résulte des typologies de forme de domination. Pour lui l’organisation idéale c’est la bureaucratie.

Sociologie de l’action, on se justifie les choses de façon rationnelle.

Action rationnelle :

* Emotion
* Tradition
* Valeur
* But et objectif / rationalité

Les valeurs religieuses et surtout protestantes sont cohérentes avec le capitalisme (Protestant = entreprenant)

3 manières de justifier le pouvoir et de l’obéissance (ce qui incite à obéir) :

- Charisme : sociétés traditionnelles

Le pouvoir apparaît à la naissance de l’entreprise, de l’organisation : parti politique, le problème dans ce genre d’organisation est la succession du chef.

- Tradition : sociétés traditionnelles

Entreprise familiale, le leader n’a pas la compétence d’être le chef.

- Rationnelle légale : sociétés moderne

Bureaucratie

1. il existe des règles abstraites et impersonnelles c’est-à-dire non liées aux personnes.
2. Les titulaires des postes de travail sont nommés en fonction de leurs compétences, légalement reconnues (cette règle modifie le recrutement / concours).
3. Les activités et les décisions sont définies de manière précise selon des normes générales. Les procédures sont formalisées et communicables (tout doit être décrit au maximum).
4. Les dirigeants ne sont pas propriétaires des moyens de production.

Le pouvoir provient de la règle de droit, on s’affranchie de l’arbitraire (mettre en parallèle avec la démocratie).

La modernité pour Weber est : l’évolution des rapports sociaux.

Les individus deviennent substituables.

**Crozier :** Les cercles vicieux bureaucratiques

Les 4 cercles vicieux de la bureaucratie :

* Stratification de l’organisation, apparition d’intérêts de groupes et de solidarité inter strates (création de lobbies). Démocratie perverse. Création d’identité dans les strates.
* Développement de routines, absence d’initiatives et de créativité dans le travail et l’organisation.
* Déconnexion du pouvoir de décision et de la compétence, du savoir nécessaire à la décision (obligation de voir le problème avec la hiérarchie).
* Apparition de « zone d’incertitude » (éléments non prévus) devenant des enjeux de pouvoir.

D’après Crozier, il n’est pas possible d’éviter ces cercles vicieux, donc il dit que la bureaucratie est un bon système mais que sur une certaine période.

**Le courant néoclassique :**

(A. Sloan (PDG de General motors), P.drucker, O.Gelinier)

Des chefs d’entreprise ont utilisé leur expérience pour mettre en avant leurs principes d’organisation.

* Pragmatisme
* Maximisation du profit
* Décentralisation
* Eventail de subordination (span of control)
* Direction par objectifs
* Contrôle et auto contrôle
* Motivation et compétitivité

Profit = recettes totales – coût total

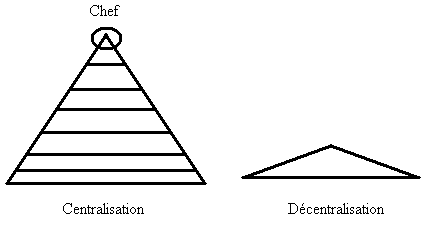
On va découper l’entreprise, dans lesquels on calculera des profits (centres de profit).

Le profit est 1 des principaux principes de survie et de développement.

Décentralisation : Découper l’entreprise en centre de profit

Répartition le prix et les responsabilités de l’organisation

Pour lutter contre les problèmes de bureaucratie.



Eventail de subordination : combien on peut avoir de personnes sous son autorité : à élargir au maximum. Les chefs ont plus de temps pour s’occuper de leurs subordonnés car décentralisation, ils ont moins de responsabilité.

Direction par objectif : il faut donner des objectifs secondaires aux centres de profits puis des objectifs plus globaux au niveau de l’organisation pour créer une cohésion dans l’entreprise entre toutes ces unités.

L’unité va se contrôler elle-même. L’unité est autonome donc il faut qu’elle s’auto contrôle.

Développement du principe de l’exception : on ne fait référence au chef que de manière rare et exceptionnel.

Motivation et compétitivité. Ils ne voient que 2 points :

* Qu’est ce qui motive les gens, intérêts dans leur travail
* Compétitivité, désire de réussite

On motive les hommes avec des récompenses.

**Chapitre 2 L’Ecole des Relations Humaines et les apports de la psychologie sociale**

On se positionne sur le comportement, l’aspect humain.

Pendant longtemps l’aspect humain est un facteur de production. Maintenant, le facteur humain est une ressource humaine, dynamique à partir des années 90’s.

* + 1. E.Mayo et l’effet Hanthorne.

Ils veulent tester de nouvelles méthodes de production ;

Point de départ = tester les condition de travail de Taylor => ils se sont aperçut de beaucoup d’aberration. :

Les individus réagissent positivement lorsqu’ils font l’objet d’attention

Les relations interpersonnelles, l’ambiance de travail, l’entente avec ses collègues ont un impact important sur la productivité

Il existe une norme informelle de production dans les groupes de travail

Existence d’une corrélation entre les conditions matérielles de travail et la productivité. Augmentation de la productivité dans tous les groupes.

=>Peu importe les conditions matérielles, les gens ont été productifs car ils savaient qu’on s’intéressait à leur productivité, on faisait attention à eux.

Test sur les relations humaines : en choisissant l’équipe dans laquelle on travail => augmentation de la productivité, importance de l’ambiance au travail.

Test sur le salarié : rémunération au niveau de productivité => stabilité de la productivité

Il existe une norme de production dans les groupes de travail. On est sur un niveau moyen de production, on ne se dénonce pas dans le groupe, on est solidaire.

* + 1. K Lewin – groups dynamics

Unfreezing concept (pour faire changer les individus, il ne faut pas opposer une représentation à une autre, il faut émerger une nouvelle représentation), définissan 3 phases à la dynamique de groupe :

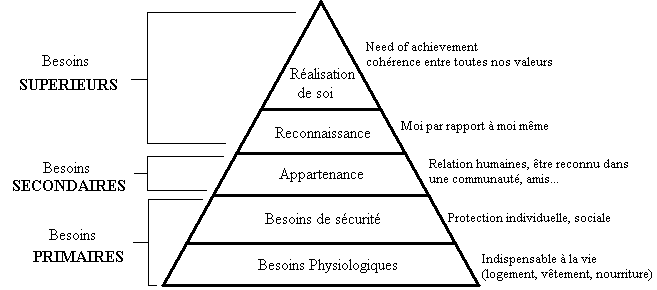
* + - 1. Unfreeze  
         On amène les gens à remettre en question ce qui existe, les images des autres et de soi.
      2. Change  
         Il faut qu’il y ait un maximum d’échange de rapport entre entre les individus pour qu’ils se mettent ok sur un nouveau fonctionnement.
      3. Freeze  
         Le niveau de fonctionnement est mis en place dans le temps et est adopté par tout le monde.

Critiques : Effet pervers d’une bonne ambiance dans un groupe de travail (Stoufer)

Il s’intéresse aux fonctionnements des groupes.

Pour lui un groupe est bien délimité et on peut définir par un ensemble de rôles. Chacun a sa partie à jouer. Adoption par les individus de différents rôles. On a des représentations de ce que l’on est dans le groupe et de ce que sont les autres.

A.Maslow – La pyramide des besoins / Motivation and personality



Herzberg – La théorie bi factorielle

Fait une distinction entre satisfaction et insatisfaction au travail.

Il existe des facteurs de motivation => satisfaction => effet positif sur la motivation = augmentation de la motivation.

Il existe des facteurs d’hygiène => insatisfaction => effet bloquant sur motivation

D.Mac Gregor et la théorie X et Y

Point de vue plus conceptuel. Professeur de Harward qui s’occupe de personne qui vont avoir de forte responsabilité

Comment former ces personnes ? Hypothèse sur le comportement humain.

Il veut comprendre comment diriger au mieux les gens au travail.

* + test beaucoup d’hypothèse et met en avant 2 grandes théories :

Théorie X : c’est ce qui est aujourd’hui à l’œuvre conception dominante de l’homme au travail

1ère hypothèse : l’homme déteste le travail (aversion innée pour le travail)

Il faut neutraliser le rejet du travail en leur donnant goût au travail

2ème hypothèse : Contrôle, sanction, dirigisme => pour lutter contre l’aversion

3ème hypothèse : l’homme déteste les responsabilités et les fuits. Il préfère être dirigé.

Elle n’exploite pas la ressources humaine a son maximum, conception négative de l’homme.

Théorie Y : Commence à se développer à ce moment là

1ère hypothèse : La dépense d’énergie au travail est naturelle et même source de satisfaction.

2ème hypothèse : La personne peut se contrôler elle-même, s’auto diriger. On doit se sentir responsable des objectifs qu’on se donne.

3ème hypothèse : Recherche de responsabilité et les accepte.

Théorie Z pour les japonais (ouchi)

Correspondance parfaite pour objectifs individuels et objectif de l’organisation / clan /communauté

On ne se réalise que dans l’entreprise.

Les autres théories de la motivation se posent la question : Comment on se motive ?

2 auteurs : Vroom et Adams (équité / justice).

**Pavlov :** conditionnement d’un animal à être dressé.

Il dit qu’un stimulus engendre une réponse (clochette et voir si le chien vient). On peut garder de ces expériences : une récompense aléatoire pour avoir un renforcement du comportement dans le temps, et de manière symétrique, une sanction doit être automatique.

**Skinner :** Il se base sur les conditions extérieures, sur l’environnement ; conditions de travail, matériel…

**Vroom :** c’est un modèle aussi appelé la théorie des attentes, ou théorie des résultats escomptés. Il va nous dire que pour motiver quelqu’un, il faut le faire chercher une motivation un résultat.

Il nous donne une formule, en expliquant que le degré de motivation est 3 éléments qui se multiplient :

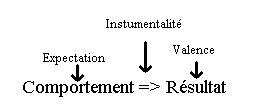
Motivation = Valence \* Instrumentalité \* Expectation

**La valence :** qu’est ce que je peut obtenir en adoptant ce comportement ? C’est la manière de valoriser le résultat.

Exemple : très soif : forte valence envers un verre d’eau

**Instrumentalité :** Lien entre le comportement et le résultat, en faisant ça vais-je vraiment obtenir ce que je recherche ?

**Expectation :** Va jouer sur le comportement : est ce que je suis capable ? En mesure de le faire ?



**Adams :** L’idée principale est la justice, l’équité. Il cherche a savoir comment un individu perçois cette justice.

2 calculs :

* Equité interne (équilibre/rapport entre ce que je donne : contribution et ce que je reçois : rétribution)
* Equité externe (équilibre/rapport entre ce que je reçois et ce que les autres reçoivent)

Cette théorie est appelée justice distributive.

Conclusion :

L’implication est une attitude

Attitude : 3 dimensions :

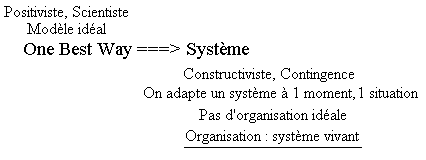
* action/conative (comportement)
* Affective
* Cognitive

L’implication se décline aussi en :

* Affective (attachement)
* Calculée (coût départ)
* Normative (je m’implique dans l’entreprise car c’est mon devoir)

**Partie 2 : Les approches Systémiques**

Introduction



Ils introduisent :

* Systèmes simples
* Systèmes complexes (étudier les parties et les interactions entre les parties)
  + Naturels (corps humain)
  + Finalisés (on doit le contrôler)

Le système est une boite noire. On s’intéresse aux éléments que l’on peut influencer.



Chapitre 3 : La théorie de la décision

D’un côté la décision individuelle et de l’autre la décision collective.

Consommateur = il a une utilité qui dépend de la quantité consommé sous contrainte de budget.

Producteur = L’entreprise de production à des dépense des facteurs de production. On va essayer de maximiser la production sous contrainte de budget et de ressources.

Voir poly chap3

**Janis :**

Biais cognitif : biais d’encrage (on ne démord pas de ce jugement quoiqu’il se passe)

Rupture dans les années 50, par

2) Herbert Simon : Rationalité limitée

Classique => équilibre

3) March et la théorie comportementale

Intelligence

Modélisation

Choix

Pas d’incertitude IMC parfait, Incertitude IMC en boucle, avec un système avec quelques incertitudes on utilise les probabilités.

A partir du modèle comportemental de March, on voit qu’il y a plusieurs individus qui participent à la décision (il n’y a plus 1 décideur unique, mais une coalition)

Une organisation = ensemble de coalitions

Chacune des unités aura sa propre perception des problèmes.

4) **S Lindblom** politologue

“The science of middling through”

Est-ce qu’on peut mettre en place tel action.

Faisabilité.

Jeux de l’insoumission, jeux de pouvoir (Mintzberg)

On refuse la décision, ou la personne qui a pris la décision.

Changement de sommet : changement de chef

Construction d’empires : des personnes qui ont un peu de pouvoir qui essayent d’étendre leur zone d’influence.

Chapitre 4 : Théorie de la contingence

On renonce à l’hypothèse d’origine idéale, pour une organisation plus ou moins adaptée à l’environnement.

On va essayer de catégoriser, de créer des typologies d’organisations. On essaye de trouver un rapport entre la configuration / la structure et l’environnement.

Ces travaux de typologie sont fondés sur des recherches empiriques, des travaux ancrés dans l’étude de cas.

L’auteur clé est **Mintzberg**, il essaye d’intégrer tous les auteurs précédents.

Aston group (groupe de chercheurs anglo-saxon) et le Tavistock institute = auteurs de la théorie de la contingence.

Le premier auteur : **Pugh** (Aston group), la spirale entre la taille de l’organisation et le niveau de bureaucratisation. D’après lui, plus la taille augmente, plus on utilise la coordination bureaucratique. Il va analyser les travaux de Weber et d’autres, il étudie le degré de spécialisation, la formalisation, la standardisation.

Dans les petites tailles, des échanges informels suffisent.

En début de vie (petite taille) on fonctionne sur de l’informel, et plus l’organisation grandie, plus on doit utiliser la bureaucratie. Il y a une approche généalogique, historique de l’organisation.

1. L’impact de la technologie sur la structure (Woodward, Pugh)

**Woodward :** Elle travaille dans les années 60.

Son idée : la structure est corrélé avec la technologie.

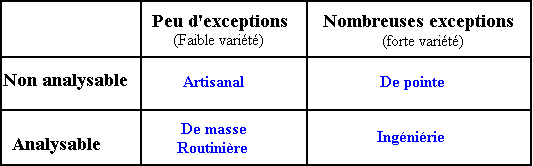
Elle identifie 3 technologies :

* Artisanale structure organique (fonctionne sur de l’informel, sur de l’organisation)
* De masse structure mécaniste (fonctionnement bureaucratique)
* A forte intensité capitalistique (c’est le rapport entre la quantité de capital et le travail fourni, dans ce cas beaucoup plus d’investissement matériel que de contribution humaine dans la production)  structure organique

**Perrow :** Même sujet d’étude : structure VS technologie

Pour mieux comprendre le lien il a défini 2 critères :

* Variété des composantes (est-ce que dans la production on met en œuvre des opérations qui se répètent ou des exceptions nombreuses ?)
* Démarche analysable (l’innovation, l’intuition, la créativité)



1. La variabilité de l’environnement et la contingence (Burns et Stalker, Lawrence et Lorsh)

**Burns et Stalker :** Ils vont vraiment introduire les structures organique et mécaniste

Structures mécaniste : forte standardisation, forte formalisation. La stabilité est l’outil de différenciation organique et mécaniste.

Dans les structures mécanistes il y a très peu d’innovation, stable.

Les structures organiques sont instables, avec une capacité d’innovation et d’adaptation)

**Lawrence et Lorsh :** Année 70.

L’environnement et la structure vont interagir avec 2 forces : Différenciation et intégration.

Différenciation : il y a des sous unité dans l’entreprise et chaque sous unité a son propre environnement et va s’y adapter, avec un objectif commun.

Intégration : résolution des conflits entre les unités de travail et installer une collaboration => Différents niveau hiérarchique.

**Galbraith :** 3 processus d’intégration :

* Cadre intégrateur : une personne fait l’intégration
* Comité de liaison : un groupe d’individu fait l’intégration
* Processus complexe : mélange d’individus et de groupes

1. A. Chandlers et le lien stratégie-stucture

Stratégie : 2 étapes : Choix des domaines d’activité stratégique et la répartition des ressources entre les différents domaines d’activité.

D’après Chandlers la stratégie conditionne la structure.

Il fait une étude historique : 1870 – 1950 des organisations. Il regarde l’évolution du cycle de vie de l’organisation.

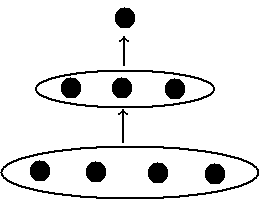
1 Naissance = conquête des marchés

Structure centralisée (début)

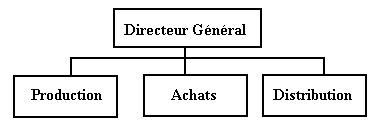


2 Croissance / développement = intégration

Structure centralisée (renforcement)

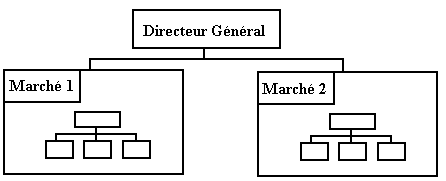


3 Maturité = Diversification concentrique, structure fonctionnelle



4 Déclin = Diversification (conglomérat) changement

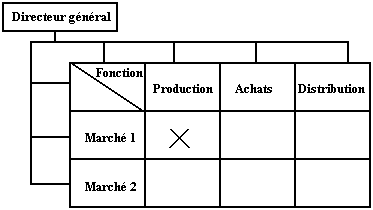
Structure divisionnaire (multi divisionnaire)



Miles et Snow (1980’s)

2 nouveaux stades / structures

Structure matricielle :



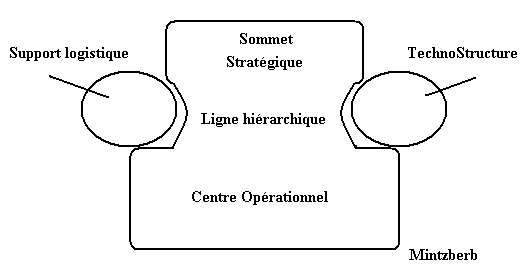
Structure en réseau va apparaître « recentrage » organisation autour d’un leader.

5 modes de coordination

* Ajustement Mutuel

Communication informelle autocontrôle, aucun lien formel

* Supervision Directe, hiérarchie.
* Standardisation : Le bureau des méthodes est crée.
  + Des procédés
  + Des résultats
  + Des qualifications



OST

**Introduction**

            La fonction de production repose en grande partie sur la manière dont va être conçue en interne l’organisation du mode de production. L’objectif de l’entreprise étant de produire à moindre coût, un certain nombre d’auteurs se sont interrogés sur la manière dont l’entreprise pouvait s’organiser pour rendre son organisation plus conforme à l’objectif d’efficacité et d’efficience.

**1. l’Organisation Scientifique du TRAVAIL**

            Avec les progrès enregistrés dans l’industrie, les entreprises évoluent progressivement au cours du 19ème siècle d’un mode de production artisanal à un mode de production industriel dans lequel il apparaît de plus en plus difficile à un ouvrier de maîtriser l’ensemble des opérations liées à la production d’un bien ou d’un service.

1.1 La démarche de F.W.Taylor

F.W.Taylor, ingénieur américain (1856-1915) s’intéresse de près à cette nouvelle organisation du travail qui est en train d’émerger à la fin du 19ème siècle et constate que les ouvriers dans les usines ne travaillent pas d’une manière efficace et productive. Il engage donc une démarche fondée sur l’observation d’ouvrier dans une usine afin de définir une « démarche scientifique » permettant d’améliorer la productivité du facteur travail.

Sa démarche scientifique repose donc sur les principes suivants :

l’observation des ouvriers travaillant à la réalisation d’un produit ;

la décomposition du mode de production observé en en ensemble de tâches élémentaires identifiables et dissociables ;

la définition pour chacune de ces tâches de la meilleure manière de la réaliser (chronométrage du temps nécessaire à une action par exemple) ;

la définition du processus de production le plus productif possible à partir de la description des tâches à exécuter et de leur organisation dans le processus de production.

1.2 Les principes fondamentaux de l’Organisation Scientifique du Travail

A partir de cette démarche, F.W. Taylor définit le cadre de l’Organisation Scientifique du Travail qui s’appuie sur les principes suivants :

Une séparation au sein de la fonction de production entre les fonctions de conception et d’organisation du travail et la fonction opérationnelles proprement dite : en ce sens, le mode de production est organisé en amont par des services spécialisés qui ont pour mission d’organiser de manière scientifique le mode de production qui sera adopté par l’entreprise. En aval, il ne restera plus aux services opérationnels qu’à appliquer les recommandations faites par le bureau des méthodes (l’ouvrier devient alors un simple exécutant).

Une organisation du mode de production fondée sur un modèle répétitif de tâches élémentaires simples : le travail étant décomposé selon des tâches faciles et rapides à exécuter, l’ouvrier est limité dans son travail à la réalisation d’un nombre minimum de tâches spécialisées.

Une organisation de la production fondée sur la succession des tâches élémentaires : d’un point de vue organisationnel, l’entreprise organise sa production dans l’espace de manière à faciliter l’exécution de ces tâches élémentaires (le poste de travail doit être ergonomique afin de faciliter le travail de l’ouvrier).

Une rémunération des salariés fondée sur le critère de la productivité, c’est-à-dire que le respect des normes de production définies par le bureau des méthodes doit être un élément valorisant de la rémunération du travailleur.

 Les principes d’organisation du travail définis par J.W.Taylor trouvent une application concrète dans le cadre d’une forme d’organisation du travail définie par Henri Ford.

**2. La mise en pratique du Taylorisme** dans l’organisation fordiste du travail

Henri Ford, industriel américain fondateur de la « Ford Motor Company » en 1903 s’inspire des principes du taylorisme pour mettre en place une nouvelle forme d’organisation du travail.

2.1 La démarche de Henri Ford

Henri Ford crée une société de production de véhicules particulier au début du 20ème siècle et cherche à faire de l’automobile un produit de masse. Pour atteindre cet objectif, il recherche donc un mode d’organisation permettant de produire à moindre coût un modèle de véhicule accessible au grand public. Il s’agira dans ce cas de la fameuse « Ford T » qui sera vendue à plus de 15 millions d’exemplaires entre 1908 et 1927.

Pour atteindre son objectif, Henri Ford doit résoudre un certain nombre de problèmes :

trouver un mode de production permettant une production de masse ;

limiter l’absentéisme des ouvriers pour maintenir les cadences de production.

S’inspirant des travaux de Taylor, Ford met en pratique cette nouvelle organisation du travail en mettant en place un nouveau mode de production.

2.2 La logique d’une organisation fordiste du travail

Au sein de son entreprise, Ford organise le mode de production autour de deux concepts clés qui sont :

la standardisation du produit : la définition d’un mode opératoire formalisé et favorisant les économies d’échelles repose sur une standardisation du produit fini qui n’est alors produit qu’en une seule version de manière à simplifier au maximum le processus de production et à bénéficier d’économies d’échelles importante (la Ford T n’était produite qu’en une seule couler par exemple, le noir) ;

le travail à la chaîne : l’organisation du mode de production repose sur un mode de production en continu, dans lequel les différentes tâches élémentaires se succèdent les unes après autres et ou le produit fini circule d’un atelier à l’autre. Ce type d’organisation sera matérialisé dans l’espace par la mise en place d’une chaîne de fabrication.

 Par ailleurs, ce mode de production se traduit par l’existence de salaires supérieurs à la moyenne pour les salariés concernés ce qui permet :

d’améliorer la motivation du personnel (fondée essentiellement sur le salaire) ;

de fournir aux salariés un revenu suffisant pour acquérir ce nouveau bien de consommation de masse.

 La généralisation des principes tayloristes et de l’organisation fordiste du travail s’est traduite par la réalisation de gains de productivités très importants qui ont eu pour conséquence un formidable développement économique caractérisé par l’émergence d’une production et d’une consommation de masse. Ceci explique en partie la croissance économique des années d’après-guerre appelée en économie les « trente glorieuses ».

Mais, à partir des années 70, ce modèle de développement semble rencontrer des limites importantes qui vont avoir pour conséquence une remise en cause des principes même du taylorisme et de l’organisation du travail à la chaîne.

2.3 Les limites de l’organisation scientifique du travail

Ces limites sont de natures diverses.

Limites sociales : la motivation des salariés reposant sur le simple critère du salaire est remise en cause du fait de la parcellisation des tâches qui rend le travail peu gratifiant et démotivant. Le taux d’absentéisme augmente donc régulièrement au fur et à mesure que la recherche de nouveaux gains de productivité se traduit par une augmentation des cadences de production.

Limites technologiques : l’organisation du travail à la chaîne se traduit par une forte rigidité des processus productifs qui sont alors difficilement adaptables dans un contexte ou la consommation de masse laisse la place à un désir de personnalisation de l’acte de consommation de la part des clients (consommation différenciée).

Limites économiques : la productivité globale tend à plafonner suite d’une part à la baisse de motivation des personnels, à la qualité moyenne des biens économiques ainsi produits (les critères quantitatifs l’emportent sur les critères qualitatifs) et à la saturation des principaux marchés de consommation de masse.

La crise des années 70 révèle les limitent de ce modèle d’organisation de la production puisque les entreprises ne peuvent plus dans un contexte de fort ralentissement de la croissance économique fonder leur mode de production uniquement sur la recherche de gains de productivité.

**ECONOMIE D'ENTREPRISE**

**L'ENTREPRISE : UNE STRUCTURE PRODUCTIVE ET UN GROUPEMENT HUMAIN**

1. Comment définir l'entreprise ?

a) c'est une communauté humaine

b) c'est une fonction sociale essentielle

c) l'entreprise mobilise et rémunère du travail et du capital

d) c'est une unité permettant de créer des marchés de distribution

2. Quels sont les principaux objectifs économiques de l'entreprise ?

a) rentabilité

b) conquête de marchés

c) profit

d) assurer l'épanouissement humain

e) permettre de réguler les activités non polluantes

3. Quels sont les objectifs non économiques de l'entreprise ?

a) assurer un service public (électricité, transport ferroviaire...)

b) avoir une certaine productivité

c) se soucier des préoccupations sociales (procurer un emploi, assurer un revenu, permettre l'insertion sociale par le travail...)

d) s'assurer un monopole sur un marché

4. Qu'est-ce que la production ?

a) la transformation de ressources conduisant à la création de biens et services

b) la combinaison du travail, du capital technique et des consommations intermédiaires

c) la condition préalable à toute activité de l'entreprise

d) une étape pour la réalisation des objectifs sociaux de l'entreprise

5. Quels sont les rôles économiques de l'entreprise ?

a) c'est une unité de production

b) c'est une unité de répartition

c) c'est une forme de consommation intermédiaire

d) c'est une entité sociale

6. Quelles sont les charges couvertes par la valeur ajoutée ?

a) impôts et taxes

b) amortissement du matériel

c) frais financiers (intérêts d'emprunts...)

d) répartition du profit

7. Quels sont les rôles sociaux de l'entreprise ?

a) c'est une entité sociétale

b) c'est un groupement humain (lieu d'épanouissement ou de frustration)

c) c'est un centre de décision qui fixe des objectifs et définit les moyens à mettre en oeuvre pour les atteindre

d) c'est une cellule de base de la vie en société, une entité sociale

e) c'est un pôle d'échange d'informations entre les partenaires (clients/fournisseurs, Etat/collectivités locales...)

8. Parmi les propositions suivantes, laquelle ou lesquelles sont des approches théoriques de l'entreprise ?

a) théories classiques des organisations

b) Ecole des relations humaines

c) Ecole des relations sociales

d) Ecole de la régulation

9. Parmi les auteurs suivants, lequel ou lesquels ont analysé l'entreprise, son organisation et son rôle ?

a) FAYOL

b) MASLOW

c) HERZBERG

d) KEYNES

e) FRIEDMAN

10. Que préconise TAYLOR à travers l'OST (Organisation Scientifique du Travail) ?

a) séparation des tâches

b) décomposition du travail

c) spécialisation des individus

d) regroupement social des individus

e) recomposition du travail en tâches globales

11. Quelles sont les conséquences de la forme d'organisation préconisée par TAYLOR ?

a) hiérarchie importante

b) centralisation de l'information entre les mains de l'encadrement

c) déresponsabilisation de l'encadrement

d) meilleure ambiance de travail

e) augmentation du rendement et de l'efficacité

12. Comment FAYOL analyse-t-il le rôle des dirigeants de l'entreprise ?

diriger, c'est :

a) prévoir

b) coordonner

c) connaître

d) gérer

e) organiser

13. Parmi les propositions suivantes, quels sont les nouveaux principes de management ?

a) direction par objectifs

b) décentralisation et délégation

c) autonomie recentrée

d) division sociale du travail

e) séparation des tâches de conception et d'exécution

14. l'OST signifie :

a) organe social du travail

b) organisation et symbole du travail

c) organisation scientifique du travail

d) organisation de la science du travail

15. On compte parmi les nouveaux principes d'organisation du travail :

a) La polyvalence des salariés

b) la séparation des tâches d'exécution et de conception

c) La parcellisation des tâches

d) le travail en groupe (équipes semi-autonomes...)

16. Selon le courant des relations humaines, parmi les propositions suivantes, laquelle ou lesquelles sont à prendre en compte ?

a) pour obtenir de bons résultats, il faut s'intéresser aux salariés en tant que personne

b) pour rendre l'entreprise plus performante, il faut accorder de l'importance à l'étude des relations entre l'homme et son travail

c) seuls les besoins matériels influencent le travail de l'homme

d) il est superflu de valoriser les ressources humaines et le capital humain puisqu'il s'agit d'un investissement immatériel

----------Key----------

1. (a) (c)

2. (a) (b) (c)

3. (a) (c)

4. (a) (b)

5. (a) (b)

6. (a) (b) (c)

7. (b) (c) (d) (e)

8. (a) (b)

9. (a) (b) (c)

10. (a) (b) (c)

11. (a) (b) (e)

12. (a) (b) (e)

13. (a) (b)

14. (c)

15. (a) (d)

16. (a) (b)