

# Théorie des organisations

## L'école classique

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

### Activité

**Attention** : ceci est la version corrigée de l'activité.

#### Rappel

Il existe divers courants dans l'approche classique des organisations :

- L'organisation scientifique du travail (OST) de F. Taylor
- L'organisation administrative du travail (OAT) de H. Fayol
- La théorie Wébérienne de la bureaucratie et de l'autorité de Weber

#### Questions

1. Expliquez les fondements de chaque théorie et leurs points communs.
2. Détaillez les principales différences entre ces trois théories classiques.
3. Quelles sont les limites que l'on peut citer à l'approche classique des organisations ?

#### Question 1

L'Organisation Scientifique du Travail est représentée par 4 éléments essentiels : la division horizontale du travail, la division verticale du travail ou la spécialisation du travail, la rémunération proportionnelle au rendement et le contrôle du travail. Selon l'OST et Taylor, l'efficacité passe par la spécialisation des tâches. Un ouvrier dépendra de plusieurs chefs en fonction du problème posé (organisation par fonction). Ce qui mène à l'appellation de « hiérarchie fonctionnelle ».

L'organisation Administrative du Travail de Fayol propose une rationalisation de l'ensemble de l'entreprise. L'objectif premier de Fayol est d'analyser la nature de la fonction de direction dans les entreprises. Pour Fayol, une organisation doit élaborer un plan stratégique et mettre en place une structure adaptée à la réalisation de ses objectifs. Pour progresser, elle va ensuite mettre en place un contrôle de ses activités. Deux éléments sont essentiels ici et sont, pour Fayol, du ressort d'un dirigeant : le commandement des hommes et l'administration des choses. Grâce à ses observations, Fayol estime qu'il est possible de décomposer les activités dans l'entreprise en 6 catégories. Son objectif est de définir le type de pouvoir et d'autorité qui fonctionnent le mieux au sein des entreprises.

Enfin concernant la théorie bureaucratique, l'objectif de Weber est d'analyser le rôle du leader dans les organisations. Il s'intéresse aux formes d'autorité qui peuvent y prendre place. Il examine comment et pourquoi les individus réagissent différemment à diverses formes d'autorité. Le modèle bureaucratique de Weber repose sur une organisation avec un fonctionnement standardisé fondé sur une division du travail, une stricte définition des objectifs, des tâches et de l'autorité de chacun. Chaque emploi est défini par un contrat. Il existe une structure hiérarchique qui contrôle tout. Et il existe un contrôle strict du travail. Les emplois dépendent des qualifications professionnelles.

Il émerge de nombreux points communs entre ces 3 visions, tels que la division du travail, le contrôle du travail et la recherche de performance grâce à une certaine standardisation.

## Question 2

Détaillons maintenant les principales différences entre les trois théories citées précédemment. Les travaux de Fayol font suite à ceux de Taylor qui proposait une division et une spécialisation des tâches au sein des usines afin d'accroître la productivité des employés. Chaque individu doit réaliser une tâche et une seule, cela à la chaîne.

Fayol met en garde contre l'excès de spécialisation. Il pense au contraire que rien ne vaut l'organisation libre des équipes d'ouvriers. Pour lui, il faut laisser le choix de la méthode, des outils, un peu d'autonomie et de responsabilité aux individus.

La théorie de la bureaucratie s'appuie elle aussi sur la division du travail mais va au-delà en indiquant des procédures strictes encadrant chaque poste de travail. Elle indique plus clairement que les autres que les emplois dépendent des qualifications de chacun et que les promotions dépendent de grilles, procédés standardisés.

### Question 3

Des limites existent aux modèles classiques de la théorie des organisations. Ces modèles classiques entraînent par exemple la délocalisation vers des pays où la main d'œuvre est moins chère. Il y a par ailleurs des évolutions rapides de la demande de produits industriels et ce système est incapable de suivre les changements rapidement. Il est impossible de prendre en considération les nouvelles attentes des consommateurs : qualité, sécurité, variété de l'offre qui vont à l'encontre de la standardisation.

Il existe aussi un poids de la hiérarchie qui entraîne des lourdeurs de gestion limitant la réactivité par rapport au marché.

Ces types de management correspondent à : planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler. Mais cette vision appauvrit l'humain. Elle entraîne un fort absentéisme, un taux élevé de rotation des salariés.

L'école classique supprime l'autonomie, les initiatives des employés. L'aspect social n'est pas pris en compte. Cette forme de travail est jugée deshumanisante. Avec des tâches répétitives aliénantes, sans intérêt.

Il existe également des critiques de la bureaucratie. En effet, le terme "bureaucratie" a pris un sens péjoratif au fil des ans. Surtout son incapacité à gérer des cas individuels non prévus par les règles. Dans l'esprit de tous, la bureaucratie est opposée à l'innovation. Bureaucratie est ainsi parfois synonyme d'immobilité et d'inefficacité.

## Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert Management des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, édition EMS Management et société.

## Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).