



**Université Abdelmalek Essaâdi Tétouan-Tanger
FACULTE POLYDISCIPLINAIRE DE LARACHE**

COURS

THEORIE DES ORGANISATIONS

NIVEAU : 2^{ième} année

SEMESTRE 3

INTRODUCTION GENERALE

La théorie des organisations constitue un champ de connaissances fondamentales. Pour les étudiants en science de gestion. Ce corpus de connaissances est produit par plusieurs écoles de pensée, qui se sont constituées au fur et à mesure de l'évolution économique et sociale et du développement scientifique des disciplines telle que, les mathématiques, la psychologie, la sociologie, l'économie Ces écoles se différencient entre elles par la conception qu'elles ont des caractéristiques de l'organisation et de ses composantes. Elles s'opposent au niveau même de la définition de ce qu'est une organisation mais elles partagent toutes une même préoccupation: comment améliorer la performance des organisations ?

Avant de commencer à explorer la réponse apportée par les différentes écoles de pensée à cette question, il serait utile de clarifier la notion « d'organisation » et d'expliquer qu'est ce qu'une théorie des organisations.

1- QU'EST CE QU'UNE ORGANISATION ?

Voilà une bonne question pour commencer un cours en théorie des organisations. Intuitivement, dans le langage courant, le terme évoque automatiquement à notre époque un certain nombre d'images, telle une entreprise privée, un organisme publique, une université, une association, une unité d'études et de recherche, l'armée, etc.

Ce sont des exemples d'organisation qui viennent immédiatement à l'esprit.

Si personne ne saurait en donner une définition exhaustive à l'avance, chacun la reconnaît quand il la voit.

Cependant, pour quelqu'un qui veut approfondir ses connaissances en management et en théorie des organisations, la conception intuitive (spontanée) de l'organisation n'est pas suffisante, il convient de recourir aux définitions proposées par des spécialistes. En effet la plus part des auteurs (ingénieurs, chercheurs universitaires et praticiens) qui se sont penché sur l'étude des organisations ont proposé, au moins, une définition de l'organisation.

La liste n'est pas exhaustive ; voilà quelques unes :

- Ensemble de moyens techniques et humains structurés et coordonnés pour œuvrer vers un objectifs commun. (H. Mintzerbg, 1982) ;
- des unités sociales essentiellement destinées à atteindre certains buts (T.Parson 1964)
- comme un lieu conflictuel au sein duquel s'exercent souvent la domination et ie pouvoir- (M.Crozier, 1977) ;
- des « systèmes ouverts » consistant dans les activités entrelacées d'un nombre d'individus (D.Katz et R.L. Kahn, 1966)

- comme une unité culturelle façonnée par son histoire, ses valeurs et ses rites (approche culturelle) ;
- manière dont sont disposées les ressources, capacités et compétences d'une entreprise (approche managériale) ;

Certainement ces définitions dans S'abstrait et énoncées sèchement ne sont pas d'une très grande utilité pour quelqu'un qui veut s'initier en matière d'organisation.

Pour chacun des approches d'organisation cités-ci dessus, la définition qu'elle a proposée s'inscrit dans un cadre théorique (préexistant ou développé par elle-même pour l'occasion). Pour la comprendre il faut alors avancer avec ces approches dans l'analyse et la connaissance approfondit du cadre et du fonctionnement de l'organisation.

Précisons d'abord que l'organisation du travail n'est pas une donnée naturelle, c'est un construit social voulu, Nous dirons que l'organisation du travail repose sur le fait que personne ne peut réaliser seul l'intégrité d'une activité, d'où l'obligation de répartir les missions ou Ses activités.

Ainsi dès qu'une activité ne peut être menée à bien par un individu unique, isolé, par le seul exercice de ses propres capacités, se pose le problème de l'organisation.

L'organisation est donc une réponse **structurée au problème de l'action collective**. A cet effet, les théories d'organisation cherchent **ses structures et les méthodes générant** la performance **organisationnelle**.

Cette explication de l'organisation peut être sujette à plusieurs interprétations. Pour enlever toute ambiguïté, nous nous référons au dictionnaire français qui définit le mot « Organisation » comme :

- un construit, un groupement humain (une organisation) ;
- une façon ou méthode de structurer un groupement humain, c'est à dire d'agencer et de disposer les moyens dont il dispose pour parvenir à ses fins ;
- le terme organisation sert également à décrire l'action d'organiser, c à d le processus qui engendre le groupement ou la structuration

Selon ces différents sens, l'apparition d'une organisation implique :

- un groupement humain (une unité sociale) ;
- une structure qui organise le travail ;
- un ensemble de moyens techniques ;
- un ensemble de pilotage ;
- un ensemble d'objectifs communs (elle existe pour une "raison").

La réussite de l'organisation dépend de la réalisation de 2 catégories de résultat : Les résultats qui contribuent à la réalisation des buts des fondateurs et des dirigeants (profit, croissance, prestige.....)

Les résultats qui assurent la satisfaction des participants pour qu'ils continuent à adhérer à cette organisation (salaire, primes, épanouissement...).

L'organisation de l'entreprise a deux exigences : l'une de **division** du travail **opérationnel (décomposition horizontale)** et l'autre de coordination des tâches à accomplir (**décomposition verticale**).

En tout cas quel que soit l'approche, on distingue une multiplicité de formes d'organisation et en fonction de certains critères (taille, statut juridique, domaine d'activité, finalité de l'activité), chacune d'entre elle a un objectif prioritaire en adéquation avec sa mission de base, on peut dresser ainsi différentes typologies :

Organisations publiques

Entreprises privées

Organisation à but non lucratifs

Toutes ces formes d'organisation présentent aujourd'hui 4 objectifs :

- produire le plus possible ;
- dans Ses délais les plus courts ;
- avec le moins de coûts et d'effort ;
- en tenant compte de la qualité.

2- QU'EST CE QU'UNE THEORIE DES ORGANISATIONS ?

L'étude de l'organisation ne s'est pas développée de manière linéaire. Elle s'est construite par une succession de théories et d'écoles qui ont repris les travaux précédents pour les confirmer et les prolonger ou les contredire et apporter de nouvelles propositions. Généralement une nouvelle école se développe en réaction aux conclusions en place.

Certes les théories d'organisation nées dans un contexte économique-historique non identique, n'ont pas toutes eu à répondre aux mêmes questions.

Ce qui montre bien que les méthodes d'organisation et de gestion, peu élaborées qu'elles soient devenues peu satisfaisantes lorsqu'elles n'arrivent pas à intégrer l'évolution du contexte (concurrence, économique, technologique, social, juridique...).

Toutefois, bien qu'il y ait une séquence temporelle dans le développement des idées, il serait erroné de penser que les nouvelles théories remplacent les plus anciennes.

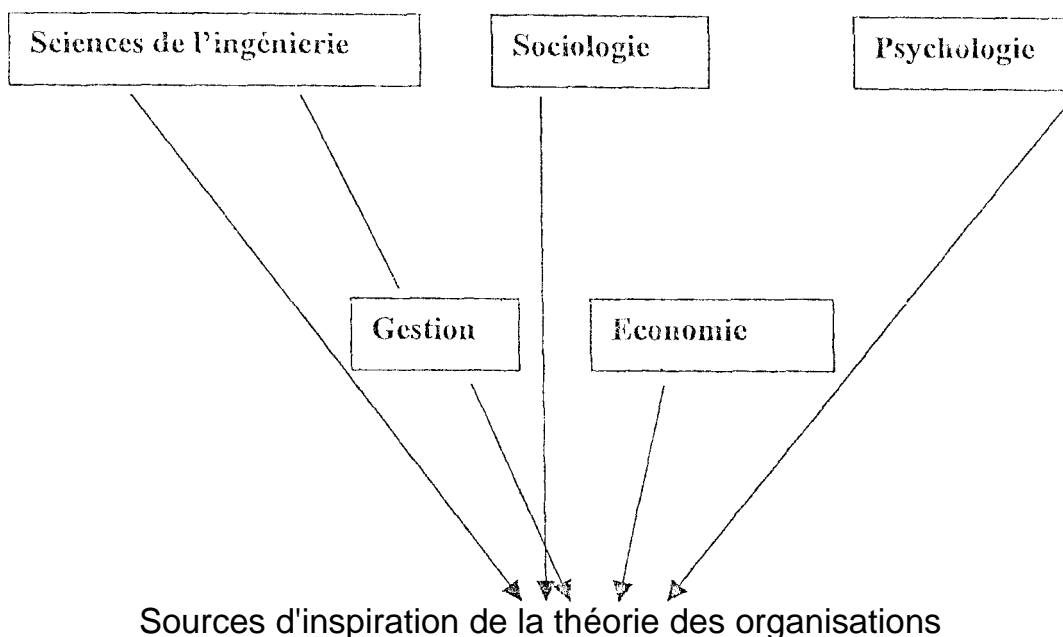
En fait en théorie des organisations, les paradigmes s'accumulent et s'influencent réciproquement au cours du temps au fur et à mesure que les auteurs s'approprient de plus en plus les idées offertes par le champ d'étude. Chaque paradigme s'est développé, en réaction et non en opposition, à celui qui le précédait en l'intégrant

plus ou moins partiellement.

La théorie des organisations a toujours été et sera toujours multiples et cela pour trois raisons :

- la diversité *des formes d'organisation* selon le secteur d'activité (industrie, agricole, services...), selon leur âge ou leur taille (petite entreprise, grande entreprise) ou leur statut juridique.
- la variété *des problèmes posés* : étant un univers complexe en perpétuel changement et adaptation, l'organisation en tant qu'objet d'étude peut être appréhendée sous *plusieurs aspects* comme ses caractéristiques internes, ses rapports avec l'extérieur, les relations interpersonnelles et de pouvoir entre individus, les objectifs communs, etc.
- La variété *des sciences* (des disciplines) de l'organisation : il n'existe pas une science de l'organisation mais des sciences de l'organisation.

Les principales disciplines mises à contribution dans la construction et l'évolution des théories des organisations sont les suivants :



La gestion : s'intéresse à l'action, son champs englobe les méthodes, les pratiques, les procédures et politiques relatives au pilotage (la conduite) des organisations.

La psychologie : s'intéresse aux phénomènes de l'esprit et de la pensée. Appliquée à la réalité de l'organisation, elle la étudié par référence à des mécanismes mentaux (processus cognitifs, affectifs, émotionnels, motivation.....)

La sociologie : S'occupe des groupes sociaux. Selon une telle conception, appliquée à l'organisation, la sociologie étudie sa réalité par référence à des mécanismes sociaux (appartenance à des groupes, rapport de pouvoir, conflit d'intérêt, croyance, culture...).

L'Economie : C'est la science de l'allocation des ressources rares. Appliquée à l'organisation, l'économie peut étudier son fonctionnement en se référant à des mécanismes de marché (minimisation des coûts de marché, maximisation des gains).

En s'inspirant de ces multiples disciplines, les théories de l'organisation expliquent de différentes façons les organisations chacune assortie d'hypothèses, du vocabulaire et des concepts, centre son étude sur une partie de fonctionnement de l'organisation et sur des thèmes essentiels sur le mode d'organisation comme, .la division .du travail, la coordination, le contrôle, le pouvoir et l'autorité, la prise de décision, le problème de structure, la motivation ou encore le changement. En ce sens, il n'existe pas une définition unifiée et synthétique de ce qu'est une organisation.

Ces théories prises individuellement, sont chacune incomplète, inadéquate insuffisante pour comprendre les organisations. C'est seulement en les passant simultanément en revue que vous obtenez un sentiment de l'étendu du problème auquel vous êtes confrontés lorsque vous aborder l'étendu de l'organisation. C'est pourquoi bon nombre d'auteurs ne voient dans les théories des organisations qu'un ensemble de contributions composites voir disparates. En réalité les différents paradigmes sont complémentaires.

En tous les cas, « la science » de l'organisation et du management n'a cessé d'évoluer depuis le début du XXe siècle des efforts déployés par certain chef d'entreprise, comme Taylor et Fayol, pour dégager les principes d'organisation et d'administration du travail. Elle s'est développé tout particulier dans les années trente, avec l'enquête effectuée a l'usine de la Western Electric, dans l'usine de Hawthorne.

Elle s'est prolongée par d'autres paradigmes (sociologiques, psychosociologiques....) dans les années soixante, ensuite par des diagnostics de contingences et des analyses systémiques donnant ainsi naissance à une succession d'écoles, de courants de pensée et de théories.

Malgré la diversité des approches, la théorie ou plutôt les théories des organisations a pour but de rassembler, dans un corps de doctrine unique, les connaissances acquises sur le fonctionnement des organisations, sur la manière dont il convient de diriger, sur les comportements des différents membres qui les composent, sur les motivations de ceux-ci, sur le processus qui régissent la communication entre eux et la manière dont ils prennent leur décision.

On a pu ainsi dégager, sur la base de la chronologie des auteurs six « écoles » de pensée d'inspiration différentes et complémentaires :

- une école classique directement issus de Taylor et de Fayol
- un mouvement des Relations humaines fortement influencé par les découvertes de la psychologie et de la dynamique de groupe,

- un mouvement empirique représenté par l'école néoclassique qui a cherché à retrouver un contact plus étroit avec les problèmes concrets de l'entreprise.
- une théorie de la contingence qui montre comment l'environnement influence les structures des organisations.
- un mouvement dérivé de la cybernétique et connus sous le nom de Théorie générale des systèmes.
- une approche sociologique en réaction aux idées classiques, intéressé aux problèmes de pouvoir, de répartition de l'autorité et des stratégies d'acteurs.

Ces mouvements ("écoles") seront analysés successivement.

PLAN DU COURS

Le cours comporte 6 chapitres. Dans chaque chapitre les théories seront exposées dans un ordre historique à partir de domaine scientifique, de référence d'auteur.

Les différents chapitres présentent les concepts clés que les auteurs utilisent pour expliquer, comprendre et construire des théories sur l'organisation. Au cours des chapitres, vous apprendrez à les regarder sous des angles divers :

Comme unité d'action et d'organisation rationnelle (chapitre 1)

Comme un lieu de réalisation de soi, de motivation, d'accomplissement et d'épanouissement (chapitre 2)

Comme unité de gestion qui doit se structurer par centre de profit et combiner entre décentralisation- responsabilisation-contrôle (Chapitre 3).

En tant que membre d'un environnement à la fois support et contraint des dites organisations ; donc adapter ses structures à l'environnement (chapitre 4).

Comme un système ouvert et en interrelation avec son environnement technique, social et culturel (chapitre 5).

Comme un lieu de pouvoir et sujet d'influence humaine à la faveur d'une action stratégique (chapitre 6).

S'il est vrai que ces différentes approches conceptuelles pour connaître les organisations sont reliées entre elles par de nombreuses façons, chacune converge néanmoins vers quelque chose d'unique. Quand vous lirez et relirez ces différents chapitres, efforcez vous de développer votre appréciation tant des similitudes que des différences existants entre elles.

CHAPITRE 1 : L'ECOLE CLASSIQUE

L'approche classique est la première école qui s'est intéressée au fonctionnement et à la gestion des entreprises. Elle désigne l'ensemble des théories qui ont étudié l'organisation et le fonctionnement des entreprises en se référant à un certain nombre de principes d'application fondés sur des règles scientifiques, rationnelles, générale et universelles.

Les courants de l'approche classique sont :

L'organisation scientifique du travail (OST) de F. Taylor

L'organisation administrative du travail (OAT) de H. Fayol

La théorie Weberienne de la bureaucratie et de l'autorité de Max. Weber

"Frederick Taylor (1911) va chercher à rationaliser le travail par l'OST en s'intéressant à la production dans les ateliers pour éliminer l'improductivité par la spécialisation des travailleurs, la parcellisation des tâches, la séparation de la conception et de l'exécution. Il préconisera la motivation des ouvriers qui exécutent ce travail pénible, et peu valorisant par une politique salariale fondée sur le rendement.

- Henri. Fayol s'est intéressé à l'administration en décomposant son activité en cinq fonctions : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.
- Max Weber s'est intéressé au phénomène de l'autorité et a analysé les façons de diriger (autorité charismatique, traditionnelle ou bureaucratique) et a défini la théorie de l'organisation bureaucratique (c'est à dire rationnelle et légale).

I- CONTEXTE ET PRINCIPES GENERAUX DE L'ECOLE CLASSIQUE

A- Contexte d'émergence de l'approche classique

Tant que la production se développait sur un mode artisanal, les scientifiques ne sont guère occupés des organisations. C'est avec l'avènement de la société industrielle et du machinisme, au cours du XIX siècle, qu'apparaît l'analyse du contexte organisationnelle.

A cette époque, le lieu de création des richesses est symbolisé par l'usine considéré comme la principale source de valeur ajoutée. La conduite de l'usine et de ses ateliers doit trouver une voie qui leur soit propre et adapté aux exigences d'une entreprise dans un contexte tout à fait nouveau.

- Succession des innovations et leur application industrielle qui induit une mécanisation de plus en plus grande du travail ;
- Accumulation du capital grâce à l'augmentation de la taille des entreprises, donc des capitaux, des équipements et des effectifs à gérer ;
- Naissance d'une bourgeoisie industrielle et d'une classe de gestionnaire ;
- Urbanisation de plus en plus répandue de la société, qui s'accompagne par une

demande de produits standardisés. Dans un contexte de pénurie (la demande dépasse les capacités de l'offre), le client est peu exigeant et se satisfait de produit peu différenciés.

L'exode rural poussé vers les villes avec une main d'œuvre peu ou pas qualifié, souvent misérable, prête à accepter les conditions de travail difficile en échange d'un salaire de subsistance et de l'espoir d'améliorer son niveau de vie.

Le contexte intellectuel est marqué par ;

- l'essor des sciences, en particulier de celle dit exact (physique, chimique, mathématique....) qui développe la croyance dans la supériorité des modèles rationalistes sur les modes de pensée basés sur la tradition et les coutumes.
- L'idéalisation du progrès technique auquel on ne prête que sa vertu.

Dans l'entreprise, cela se traduit par la place prépondérante accordée à la fonction de production et donc aux ingénieurs, qui se voient investi de nouvelles fonctions.

C'est pour apporter des réponses aux exigences de ce contexte et aux transformations de ce début de vingtième siècle que la pensée classique a vu le jour en proposant des méthodes " scientifiques" pour organiser et rationaliser le travail productif (dans l'atelier) (Taylor) et administratif (Fayol).

B- Principes généraux de l'approche classique

- Le principe de la **division et de la spécialisation du travail** organisationnelle appliquée à l'organisation des postes du travail des ouvriers et des cadres.

Le principe du **One best Way** :

L'application d'une méthode scientifique (One best way) fondée sur l'expérimentation et la volonté d'énoncer des règles rationnelles, générales et universelles de la conduite des organisations. Exemple : les 5 principes de Taylor et les 14 principes de Fayol.

Méthode scientifique :

Observation - élaboration d'hypothèses – expérimentation - élaboration des lois quantitatives générales - contrôle et rectification de ces lois.

Le principe **hiérarchique** (pouvoir) qui décrit l'entreprise comme une succession d'échelons, dont le niveau supérieur détient l'autorité qui se décline dans les échelons subordonnée par délégation : la circulation de l'information relève, sauf exception, de la voie hiérarchique. Les échelons inférieurs sont dépourvus d'autorité (exécutant)

II- L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL (OST) OU LE TAYLORISME

Frederick Taylor (1856- 1915), premier à réfléchir sur l'organisation du travail et sa rationalisation, a marqué d'un emprunt durable les « sciences du travail ». ingénieur et homme du terrain qui expérimente ses intuitions scientifiques et les consignent dans un ouvrage de référence (Principes of Scientific management, 1919).

La pensée qui le guide est l'élimination des gaspillages, du temps, d'argent, de matière....et le recours à une méthode rationnelle d'organisation de travail.

Taylor popularise l'idée qu'une organisation scientifique du travail est possible. Son objectif est clair : il s'agit, au non de l'intérêt bien compris des salariés comme des employeurs, d'améliorer l'efficacité productive de l'entreprise.

Autrement dit, Taylor voulait savoir comment organiser les activités physiques de base dans les ateliers de production, pour obtenir une productivité accrue sans augmenter la fatigue des ouvrier (sans plus d'effort), et en le dotant de meilleurs salaires.

Pour ce faire Taylor fait faire une étude approfondit et scientifique du temps exact ('une "juste journée de travail") nécessaire pour exécuter correctement les différents genres de travaux faits dans son atelier de production.

Cette organisation scientifique de travail part d'un certain nombre d'hypothèses et de principes que Taylor a formulé d'une part, à partir de son expérience professionnelle, et d'autres part au terme d'une réflexion qui reflète les acquis et les préjugés de son époque.

A- Hypothèse et philosophie de Taylor

La doctrine de Taylor repose sur les postulats implicites suivants :

1- **Postulat mécaniste** : l'entreprise est un système fermée assimilée à un mécanisme dont l'efficacité peut être appréciée en terme de productivité ; les individus ne sont que des rouages, des pièces de ces mécanismes ;

2- **Postulat rationaliste** : l'entreprise est un système fermé composée d'élément humains et matériels qui peuvent être dominé par l'esprit d'un organisateur rationnel car il est composée de :

- d'élément matériel régie par des lois (physiques, mécaniques, etc.)
- d'éléments humains qui réagissent, selon les lois psychologiques simples que l'on connaît parfaitement :
- l'individu est censé se comporter de manière logique et raisonnable (rationaliste) « homo - economicus » qui maximise ses gains ;
- l'individu à une tendance naturelle à la paresse et à la flânerie et il faut donc le superviser de manière assez stricts (ils fraudent) ;
- il n'est motivé que par le salaire : la mise au point d'un système équitable de rémunération suffira à obtenir leur adhésion.
- il cherche la sécurité, a peu d'ambitions et désire éviter les responsabilités.

3- **Postulat de la division et la spécialisation** : le travail est découpée en petites tâches et opérations très simple facilement assimilables par une main d'ouvrier peu qualifiée. On diminue ainsi le temps d'apprentissage et l'exécution répétée des mêmes gestes permet une cadence très rapide et améliore ainsi la productivité. 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)

4- **Postulat d'harmonie et d'équilibre dans l'organisation** : les patrons et les ouvriers poursuivent le même objectifs : la prospérité maximale de l'entreprise ; le travailleur veut un salaire élevé ; et le patron veut réaliser un profit élevé.

Une coopération entre les patrons et les ouvriers s'impose donc naturellement. Pour ce faire, il faut que l'organisation de travail soit établie sur des bases scientifiques : OST

5- **Postulat de « One best Way »** : il n'y a qu'une bonne façon d'organiser la production, le travail et la gestion de l'entreprise ; et cette façon la plus rationnelle (optimale) devrait s'imposer à toutes les entreprises et dans toutes les circonstances (universelle).

En ce basant sur ces postulats, Taylor a défini des principes de base de l'OST

B- Principes et méthode de l'OST

L'apport de Taylor fut de suggérer que si l'on est en mesure de maîtriser parfaitement un certain nombre de technique et de règles sur les problèmes d'exécution de travail et de contrôle de personnel, alors l'improductivité du travail ouvrier sera en grande partie résolue. Cela suppose une étude systématique des temps et mouvements qui permet d'élaborer « la méthode la moins complexe, la plus efficace et rapide d'exécution du travail, la meilleur manière de travailler pour toute les entreprises, établi «scientifiquement» (the one best way) . Cette méthode se compose en plusieurs étapes :

- Sélection scientifique de l'ouvrier et son entraînement ;
- Décomposition de travail en tâche simples et en geste élémentaires (parcellisation des tâches) ;
- Assemblage des gestes les plus efficace et élimination des gestes inutiles
- Chronométrage et détermination de temps « standards » par parcelle de tâches et par taches ; Détermination de la séquence optimale des opération et des gestes (la moins complexe et la plus rapide) ;
- Affectation des tâches par poste de travail spécialisé.
- Mise en oeuvre de contrôle des cadences

La méthode d'exécution optimale de chaque tâche étant identifiée, tâche standardisée », les salariés doivent la suivre sans déviation tout en respectant les temps fixés (imposition d'un rythme de travail).

On peut synthétiser les apports fondamentaux de Taylor à partir de cinq grands principes suivants :

Une division horizontale (sociale) du travail (fragmentation maximale des tâches et leur répartition)

Elle conduit à la parcellisation du travail et à la spécialisation des tâches. Autrement dit les tâches des salariés sont décomposés en différents mouvements répétitifs et opérations élémentaires simples et faciles à assimiler afin de pouvoir les mesurer (chronométrer), les sélectionner, les standardiser et les coordonner. Ainsi les organes et les individus sont spécialisés.

Une division verticale (sociale) du travail (séparation conception/exécution)

Elle vise à distinguer strictement entre les exécutants (ceux qui ne pensent pas) et les concepteurs du travail (ceux qui pensent/). Elle permet la coordination des tâches et la hiérarchisation des différentes personnes (exercice de pouvoir). Chaque ouvrier devrait recevoir des instructions de plusieurs contremaîtres. Ceux-ci sont assistés par un bureau des méthodes (échelon intermédiaire entre le chef d'atelier et les contremaîtres) chargé de « penser », c'est-à-dire de planifier, de préparer le travail et son exécution ainsi que la circulation des produits et de matériaux.

L'intervention du Bureaux des Méthodes repose sur le principe de la séparation radicale entre travail de conception et d'exécution : le travailleur (ouvrier) ne pense pas, il a simplement à obéir à ce que l'on lui dit de faire. Par ailleurs, il ne s'agit pas d'en faire un spécialiste : au contraire, l'ouvrier doit n'avoir qu'un minimum de tâches à accomplir si bien que sa responsabilité en tant qu'exécutant ne porte que sur un minimum de gestes.

Ce système d'organisation de travail est complété par un système de sélection, de motivation, d'encadrement et de contrôle.

- Système de sélection scientifique du personnel : des hommes adaptés à chaque tâche et de « première qualité » sont sélectionnés et rigoureusement entraînés pour assurer une productivité maximale.

- Système de motivation : établi par un système de salaire au rendement (ou productivité physique, c'est à dire : quantité produite/quantité de travail). Le salaire varie en fonction du nombre de pièces produites. Par ce système de rémunération Taylor cherche à motiver les ouvrier qu'ils considèrent comme des agents rationnels maximisant de manière conscient leur gains monétaires.

Ce système de rémunération est tout bénéfique pour la firme, qui maximise la productivité, tout bénéfique pour la salarie qui maximise ses gains financières et créer la coopération salarié- encadrant sur le lieu de travail.

- Système de contrôle de travail : Selon Taylor, les hommes, naturellement paresseux, ont besoin d'être soumis à une surveillance. Cela conduit à mettre en place dans chaque atelier 8 contremaîtres spécialisés (management fonctionnel) supervisant et donnant des ordres conjointement à chaque salarie :

- un 1^{er} contremaître chargé de l'inspection de qualité
- un 2^{ème}de la discipline (ordre de travail)
- un 3^{ème} de rédacteurs des fiches d'instruction
- un 4^{ème}de comptable des temps
- un 5^{ème}.....de fiches de travaux
- un 6^{ème}de l'entretien et de réglage
- un 7^{ème}d'opérationnelle
- un 8^{ème}.....chef d'allure

Ce type de contrôle confère un pouvoir au contremaîtres mais il présente l'énorme inconvénient de ne pas respecter /e principe de l'unité de commandement (principe de Fayol) car l'ouvrier a plusieurs chefs (contremaîtres) ; situation qui occasionne des risques de conflits et une confusion aux niveaux des ordres à exécuter.

Les idées de Taylor ont notamment été reprises par Ford qui apporte une dimension supplémentaire du fait de l'utilisation systématique du convoyeur (transporteur) :

c'est le « travail à la chaîne », immortalisé par Chaplin dans Les Temps modernes. L'ouvrier ne bouge plus, l'objet vient à lui. C'est la machine qui donne le rythme au travailleur (voir le texte n°1)

C- Apports et limites du taylorisme

1- Conséquences positives de taylorisme :

a- Sur le plan micro-économique :

Salariés :

Hausse des salaires, baisse du temps de travail et l'amélioration de niveau de vie.

Entreprise :

Gains de productivité : baisse des prix ; hausses des parts du marchés, augmentation des profits

Multiplication des postes de travail ; hausse de la productivité des équipements

b- Sur le plan macro-économique

Mise en place de cycle vertueuse de la croissance. Les gains de productivité permettent de rentrer dans une spirale fordiste :

Hausse des salaires ce qui implique une consommation de masse ;

Production à moindre coût : économie d'échelle et standardisation et donc production de masse.

Les méthodes préconisées par Taylor ont été développées par de nombreux continuateurs qui ont construit ce qui est convenu d'appeler l'organisation scientifique de travail. Ces méthodes ont été très controversées, mais malgré leurs limites personne ne peut nier leurs avantages compte tenu de leur contexte.

Si beaucoup de chercheurs ont considéré la philosophie de Taylor comme une utopie, nombreux sont les employeurs qui ont utilisé ses méthodes, les poussant parfois à l'extrême, comme le fit Ford (Texte n°1)

Il faut constater qu'à l'heure actuelle la très grande majorité du travail industriel dans le monde est exécuté suivant des méthodes mises au point par les disciplines et les successeurs de Taylor.

2- Les limites de Taylorisme

En ce qui concerne les limites de l'apport de Taylor, le Taylorisme est considéré comme entraînant une forme de travail déshumanisant, conduisant à traiter l'homme au travail comme une machine :

- Le travail de l'ouvrier y est pensé à partir du modèle mécaniste. Son application telle qu'illustré dramatiquement par Charlie Chaplin dans "Les temps modernes" a conduit à créer des postes de travail industriel ou tâches à accomplir au service d'une machine comportant un cycle ultra court de quelques secondes, répété à l'infini huit heures par jour par l'ouvrier. La dimension psychologique du travail (sentiment de l'ouvrier) est donc négligée.

- Dans l'entreprise, la déshumanisation du travail provoque des réactions négatives: Freinages, absentéismes, "turn over", conflits sociaux (grève contre « les cadences infernales », « rejet du salaire à la pièce » ou du système de bonus, dans les années 1960- 1970).

La spécialisation rigoureuse est aujourd'hui critiquée à la fois sur le plan humain (monotonie, absence de motivation) et sur celui de l'efficacité (absence de polyvalence, caractéristiques du comportement humain...)

En résumé donc les reproches faits sur le plan pratique au Taylorisme sont de créer des tâches répétitives, monotones, aliénation et sans intérêts. S'y ajoute le reproche d'avoir considéré que la seule motivation possible pour l'homme était l'argent. Cette critique n'est d'ailleurs pas seulement le fait d'un courant humaniste mais aussi de ceux qui estiment que les méthodes de Taylorisme ne peuvent dégager le potentiel de la motivation de tous. De nouvelles approches fondées sur la psychologie et la sociologie vont alors voir le jour en réaction au Taylorisme.

Sur le plan théorique, la plus part des objections au Taylorisme sont identiques à celles que l'on peut faire à l'ensemble des auteurs classiques, nous les examinerons après avoir passé en revue les concepts apportés par Fayol et Weber.

Après Taylor, ou parallèlement à lui, la théorie des organisations s'est préoccupée

des problèmes d'administration générale et de direction de l'entreprise. C'est dans ce domaine qu'à travaillé Henry Fayol.

III- FAYOL ET L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE DU TRAVAIL (OAT 1841-1925)

Henry Fayol, premier théoricien à s'occuper de l'administration des entreprises. En s'appuyant sur ses observations personnelles et des idées très répandues à son époque, il rédigea l'Administration industrielle et générales (1916), un ouvrage dans laquelle il répertorie les activités générales de toute entreprise.

A- Le centre d'intérêt de l'OAT

Posant la question, en 1916, « qu'est- ce que le management? », Henry Fayol apporte sa réponse en analysant la nature de la fonction de direction, il formule ainsi une théorie administrative complète à l'usage des dirigeants en se fondant sur sa propres expérience à la direction d'une compagnie minière.

La problématique traitée par la théorie de l'organisation administrative du travail (OAT) porte sur le travail des dirigeants et des problèmes de commandement. En ce sens la pensée de Fayol est complémentaire à celle de Taylor puisqu'il s'intéresse à la gestion et à l'administration, principalement au niveau de la direction des entreprises.

En effet H. Fayol fait de la fonction administrative (assimilée à la fonction de direction) une fonction centrale qui influence l'efficacité et la performance de l'entreprise dans son ensemble.

Comment garantir l'efficacité du travail des dirigeants et quelles sont les activités qui composent la fonction d'administration ?

B- Présentation de l'organisation administrative du travail (OAT)

L'approche de Fayol est la plus globale : elle porte sur Sa structure administrative de l'ensemble de l'entreprise. Il s'agit d'effectuer la rationalisation d'un tel ensemble. A cet fin, il est essentiel de dresser des « tableaux d'organisation » permettant de définir la place et le travail de chacun (organigramme) et de saisir l'ensemble de l'organisme, les activités, leur structures et la filière hiérarchique.

Fayol estime que toutes les activités dans une entreprise se répartir entre six fonctions :

La fonction technique : Production, Transformation de matières premières, Fabrication. Le responsable de cette fonction est un ingénieur.

La fonction commerciale : s'occupe des opérations commerciales : Achat, Ventes, Echanges.

La fonction financière : s'occupe de la recherche et de la gestion des capitaux.

La fonction comptable : s'occupe de la tenue des comptes, le déroulement des inventaires, l'établissement du bilans, la détermination du prix de revient....

La fonction de sécurité : assure la protection des biens de l'entreprise et des

personnes au sein de l'entreprise

La fonction administrative ou de direction : s'occupe des activités administratives qui composent ce qui est appelé aujourd'hui la fonction de direction.

C'est spécifiquement cette dernière fonction (fonction administrative) que Fayol a analysé en la considérant comme la plus importante, car elle doit être accomplie par le dirigeant, alors que les autres pourraient être déléguées aux agents inférieurs.

Pour Fayol « administrer » c'est :

- **prévoir**, c'est -à- dire préparer de manière rationnelle l'avenir (planifier) ;
- **organiser**, c'est-à-dire allouer les différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise : les matériaux, l'outillage, les capitaux et le personnel. Au sens fort du terme, il s'agit d'une part, d'établir une structure de l'entreprise avec unité de commandement et une claire définition des responsabilités et d'autre part, de symboliser cette structure sous la forme d'un organigramme ;
- **commander**, c'est à-dire donner des directives au personnel pour assurer le bon fonctionnement de leur activité et de l'organisation dans son ensemble. Le commandement est un art (qui utilise des techniques et des outils scientifiques) reposant sur les qualités personnelles du chef et le respect des principes généraux d'administration ;
- **coordonner**, c'est-à-dire relier et harmoniser tous les actes et tous les efforts pour garantir cohérence et efficacité ;
- **contrôler**, c'est-à-dire veiller au respect des règles et des ordres donnés et vérifier si tous se passe conformément au programme adopté, aux principes admis et aux objectifs fixés. Le contrôle doit être rapide et suivi de sanctions (réprimander ou récompenser), il doit être définie à l'avance.

Tels sont les cinq activités administratives clés propres au management applicables selon Fayol à toute organisation.

Cependant pour que les dirigeants exercent efficacement ces 5 activités administratives, Fayol considère qu'il convient de s'inspirer de principes concernant surtout la direction des hommes au travail. L'application de ces principes constitue les conditions de l'efficacité de management des organisations.

Les moyens les plus efficaces pour l'établir et la maintenir sont : de bons chefs à tous les degrés ; des postes bien définie, des conventions aussi claires et aussi équitables que possibles ; des sanctions pénales judicieusement appliquées.

C- Les principes d'administration du travail

Toute gestion efficace des organisations repose selon Fayol sur quatorze principes

d'administration :

- La division du travail :

Ce principe implique une forte spécialisation des travailleurs pour être davantage productifs. Ses conséquences sont la spécialisation des fonctions et séparation des pouvoirs,

- L'autorité - responsabilité :

L'autorité c'est le droit de commander accordée au chef et le pouvoir de se faire obéir. Ce droit et ce pouvoir doit être s'accompagner d'une responsabilité, c'est-à-dire d'une obligation de rendre compte de résultat (sanction- récompense ou pénalité qui accompagne l'exercice du pouvoir).

L'autorité complète est celle qui comprend les deux formes suivant :

L'autorité statuaire (officielle) accordé au dirigeant, on la trouve dans l'organigramme.

L'autorité personnelle dépend des qualités personnelles du responsable.

Les deux formes d'autorités sont complémentaires est indispensable pour exercer le pouvoir.

- Le principe de discipline :

Cela correspond à l'obéissance, l'assiduité et le travail et le respect des conventions établies entre l'entreprise et ses salariés.

- L'unité de commandement :

Pour une action quelconque, un employé ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef et il ne peut donc pas exister de dualité de commandement

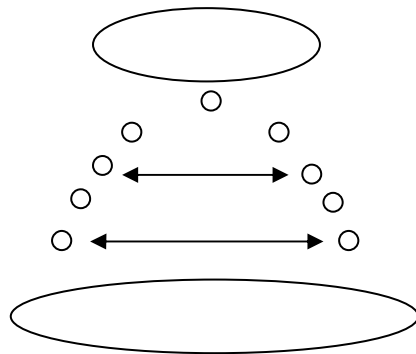
La structure de l'entreprise prend ainsi la forme d'un arbre hiérarchique (à l'envers) assez simple, où l'autorité circule à sens unique du haut vers le bas. On sait que dans un arbre un seul chemin est possible pour aller en un point donné. Un agent qui peut recevoir des ordres de plusieurs chefs est embarrassé : il ne sait auquel obéir. Les instructions reçues peuvent être contradictoires.

- La hiérarchie :

Les communications suivent nécessairement la voie hiérarchique (structure pyramidale). La hiérarchie est imposée par la nécessité d'avoir une transmission assurée et par le principe de l'unité de commandement.

Cependant Fayol prévoit dans la voie hiérarchique, des passages directe de communication bilatérale (passerelles) des personnes de même niveau hiérarchique sans que l'on soit obligé de remonter jusqu'à le chef suprême. Nécessaire selon Fayol pour la rapidité de l'action, ce dispositif de "passerelles" ne contredira pas le principe de la hiérarchie, si les circonstances l'exigent et les agents qui entre en contact le font

- avec l'accord et l'autorisation préalable de leurs supérieurs directs (afin de préserver l'unité de commandement).



L'unité de direction :

Toutes les activités des membres de l'organisation doivent viser les buts de cette dernière. Il s'agit d'une condition nécessaire à l'unité d'action, à la coordination et à la concentration des forces en vue d'une convergence d'effort.

- La centralisation :

Comme la division de travail, la centralisation est un fait d'ordre naturel ; celui-ci consiste en ce que dans tout organisation, le PDG conserve le pouvoir d'administrer, délègue peu et utilise la supervision directe. Autrement dit c'est la direction (le cerveau) qui donne les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisation. La centralisation va ainsi de paire avec la mise en place d'un système de pouvoir et de contrôle hiérarchisé.

- La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général :

L'intérêt de l'employé passe après celui de l'organisation

- Un système de rémunération équitable :

Les travailleurs doivent être rémunérés en fonction des services rendus.

- Le principe d'équité :

La manière dont sont gérés les salariés doit susciter un sentiment de justice sociale.

- La stabilité du personnel :

Pour qu'un agent s'initie à une tâche, la maîtriser et soit apte à la remplir adéquatement, il lui faut du temps. Toute instabilité du personnel avant l'achèvement de son initiation ne peut qu'être néfaste et coûteuses. Autrement dit la rotation de personnel doit rester faible.

- L'initiative :

C'est le moteur de l'activité humaine. Les cadres subalternes doivent avoir suffisamment de liberté pour concevoir et réaliser des pans.

- L'ordre matériel et moral :

Pour que l'ordre social règne dans une organisation, il faut réserver une place pour

chaque personne et que chaque personne soit à sa place.

- L'union du personnel :

D'une part, c'est le rappel que l'union fait ta force et que tous les efforts doivent tendre vers un seul but, mais c'est surtout la mise en avance de l'importance des relations harmonieuses dans l'organisation.

Ces quatorze principes d'administration, selon Fayol, doivent délibérément rester ouverts à d'autres propositions. De plus, certains principes ne sont pas d'application absolue, ils sont relatifs et peuvent comporter des exceptions selon le contexte, tout est question de mesure. Ce dernier caractère rend d'ailleurs l'application de l'OAT plus flexible et beaucoup moins rigide que la méthode taylorienne.

D- L'appréciation de l'oeuvre de H.Fayol

Fayol a, le premier, construit une théorie complète de l'organisation en s'adressant, avant tout, au dirigeant. En associant stratégie et théorie organisationnelle, Fayol a montré la nécessité de faire évoluer la fonction d'administration (de direction) par le développement de qualité des managers en systématisant leur travail dans une optique rationnelle.

Fayol et Taylor se complètent largement mais ils divergent sur le principe de l'unité de commandement. Contrairement à Taylor qui recommande plusieurs supérieurs spécialisés par domaine au-dessus de l'ouvrier, Fayol prescrit le principe d'unité de commandement en tant que principe fondamentale d'administration des organisations : Selon lui, l'organisation idéale devrait s'inspirer de la hiérarchie militaire où chaque maillon (travailleur) n'a au-dessus de lui qu'un seul chef dont il reçoit les instructions et qui surveille le bon accomplissement de son travail.

Les raisons invoquées par Fayol sont d'ordres multiples : la pluralité des ordres risque d'entraîner l'incohérence, la confusion et l'incompréhension chez les subordonnés.

En fin si l'OST cherche à éliminer toute intervention spontanée de la part des employés dans l'organisation de son activité, l'OAT recommande au contraire de stimuler l'initiative du personnel (les passerelles) et de favoriser son implication dans la réalisation des objectifs de production

IV. MAX WEBER ET SA THEORIE DE LA BUREAUCRATIE (1864-1920)

Max Weber, sociologue allemand, a étudié les formes de pouvoir et les relations d'autorité exercées dans différents types d'organisation. Ses travaux s'intéressent à la manière dont les hommes gouvernent en particulier pour imposer une autorité et faire en sorte que la légitimité de celle-ci soit reconnue par tous.

Il a ainsi décrit une typologie des organisations et de leurs structures fondées sur l'origine de l'autorité. Selon lui toute organisation repose sur un type d'autorité.

La problématique traitée donc, par la théorie weberienne est la suivante :

- Sur quoi reposent le pouvoir et l'autorité dans l'organisation ?
Autrement dit, pourquoi les hommes obéissent-ils le pouvoir de ceux qui les commandent et comment s'y prennent les dirigeants pour faire reconnaître la légitimité de leur autorité ?
- Par rapport à l'exercice de l'autorité quel est le modèle d'organisation le plus efficace pour les sociétés modernes et quelles sont ses caractéristiques ?

A- Classification des formes d'autorité ou le modèle d'organisation..

L'autorité est le pouvoir de commander ; dans tout système d'autorité les subordonnés acceptent les ordres parce qu'ils les croient légitimes. Mais cette légitimité peut avoir plusieurs sources. M. Weber distingue trois types d'autorité :

- **l'autorité charismatique**, fondée sur les qualités personnelles des dirigeants ;
- **l'autorité traditionnelle** qui repose sur les coutumes et les usages hérités du passé ;
- **l'autorité rationnelle** (ou bureaucratique), basée sur des règles strictes et explicites qui caractérisent la structure bureaucratique.

De ces trois types d'autorité découlent trois modèles d'organisation :

L'organisation charismatique :

Dans laquelle l'autorité repose sur les qualités personnelles d'un leader dont la valeur est exceptionnelle (chef possédant des qualités intrinsèques supérieures aux autres membres du groupe). Le chef (leader, gourou....) est quelqu'un qui a su démontrer des qualités personnelles exemplaires ou des compétences jugées exceptionnelles par les membres de son groupe. Cela lui permet de bénéficier d'une surestimation de la part des subordonnés qui, par dévouement, acceptent de se soumettre à son autorité.

Ce type d'organisation est instable par nature, le chef peut à tout moment perdre son pouvoir et la croyance des membres à ses qualités supérieures peut à tout moment disparaître. En outre, la succession, pose souvent un problème et il est difficile de trouver un successeur qui a les mêmes qualités du leader initial.

L'organisation traditionnelle :

Dans laquelle l'autorité du chef est légitimée par le statut social dont il a hérité. Ce

type d'autorité est favorisé par la croyance en la nature inviolable des traditions et des usages héritées des anciens. Ce sont la coutume, les précédents et les usages transmis au cours du temps qui associent l'autorité ; Celle - ci consiste à respecter la personne ou le groupe qui en est détenteurs. Ce type d'organisation peut conduire à des tensions ou conflits. En effet, Ses subordonnés intègrent cette forme d'autorité sans forcément la reconnaître.

L'organisation bureaucratique :

Dans laquelle l'autorité du leader repose sur la croyance en la légalité des règlements et du droit, pour les détenteurs du pouvoir, de donner des ordres :

Les subordonnés n'obéissent pas en vertu d'une allégeance personnelle ou du respect de l'autorité traditionnelle, mais à des règlements formalisés qui assignent des limites objectives à la compétence du supérieur hiérarchique. Ce modèle d'organisation, appelé bureaucratique, est réputé rationnelle-légale, il est réputé légal, parce que l'autorité y repose sur le droit, le bien-fondé des ordres et sur la légitimité de ceux qui les édictent ; l'autorité leur a été déléguée au titre de la fonction qu'ils exercent. Cette autorité est encadrée par des normes et des procédures impersonnelles.

Weber pense qu'une telle forme d'organisation (bureaucratique) présente une logique de fonctionnement la plus rationnelle sur le plan formel, de par son exigence de conformité réglementaire, de par sa prévisibilité et en raison de sa précision technique basé sur la compétence, la rigueur et bien sûr, une stricte hiérarchie.

Il propose un modèle où les fonctions sont organisées hiérarchiquement et rationnellement. Ce n'est pas la personne qui compte mais son poste.

Le développement de ce type d'organisation (bureaucratique) a été accéléré grâce au capitalisme, et selon Weber, c'est la forme la plus efficace pour la direction des grandes entreprises.

B- Les caractéristiques du modèle d'organisation bureaucratique

Selon la pensée de Weber, l'organisation bureaucratique a les caractéristiques suivantes :

- la division de travail ;
- organisée selon une hiérarchie d'emploi clairement définie ;
- chaque emploi à une sphère de compétence légale formellement définie ;
- chaque emploi est définie par un contrat (relation contractuelle) ;
- les employés sont sélectionnés d'après leur qualification technique ;
- les salaires sont fixés et variés selon l'échelon hiérarchique ;
- l'emploi est la seule préoccupation professionnelle des salariés dans l'entreprise ;
- les employés sont sélectionnés, nommés et promus sur la base de leur qualification (via des concours, examens, ou au vu de leur diplôme) ;
- il existe une séparation entre la fonction de l'homme qui l'occupe : l'employé ne peut devenir propriétaire des moyens de l'organisation, ni de son poste et ne doit pas

les utiliser à des fins personnels ;
 - l'employé est soumis à une discipline stricte de son travail.

Globalement, l'organisation bureaucratique se caractérise donc par une division des tâches basée sur la spécialisation fonctionnelle, une hiérarchie des postes clairement définie, un système de régies et de procédures écrites très détaillés définissant l'autorité, les responsabilités et les tâches, enfin, une dépersonnalisation totale des décisions et des relations (indépendantes de la personnalité des membres qui exercent les différentes fonctions).

Cette organisation est rationnelle puisque les moyens sont choisis pour atteindre des buts spécifiques. En outre, la dépersonnalisation permet une grande coordination, un fort contrôle, diminue l'incertitude, protège les salariés et renforce l'équité dans les organisations.

C- Le modèle weberien et les deux autres courants de l'approche Classique (OST et OAT)

Le modèle weberien de bureaucratie présente donc des similitudes étonnantes avec les autres approches classiques notamment :

- L'objectif clé productivité

L'objectif de productivité accrue des de l'OST et de l'OAT devient, dans ce modèle weberien, un objectif de rationalisation et d'efficacité. La productivité s'obtient par la rationalité des caractéristiques bureaucratique : les hommes se comportent de manière logique et raisonnable et cela permet de produire et de gérer l'organisation efficacement.

- L'efficacité

Au sein des trois courants de l'organisation de travail, l'efficacité peut se mesurer en terme de productivité, abstraction faite des facteurs humains (mécaniste).

- Le One best Way

Toute organisation doit posséder les caractéristiques bureaucratiques (présentées ci-dessus) si elle veut fonctionner de façon rationnelle et efficace.

- La rationalisation

Elle n'est pas remise en cause dans le modèle weberien : nécessaire au mouvement de rationalisation des activités, la rationalisation des principes administratifs et des caractéristiques bureaucratiques doit s'imposer à tous.

La " supériorité" de l'organisation

Comme pour les deux autres auteurs, la " supériorité" de l'organisation réside dans un contrôle plus grand, une prévisibilité et une dépersonnalisation plus fortes,

des procédures de travail formalisées, des règles (techniques et normatives formalisées) établies.

L'OST (Taylor)	L'OAT (Fayol)	Le modèle weberien
1- Conception mécaniste de l'homme et de l'organisation 2- Rationalité quasi illimitée 3- Objectif de productivité 3- Prise en compte de l'individu, non du groupe. 5- Division du travail. 6- Structure hiérarchique fonctionnelle 7- Le one best way 8 - Aucune relation de pouvoir (il n'y a pas de conflit)	1- Conception mécaniste de l'homme et de l'organisation. 2- Rationalité quasi illimitée. 3- Objectif de productivité. 4- Prise en compte de l'individu, non du groupe. 5- Division du travail. 6- Structure hiérarchique pyramidale 7- Le one best way. 8- Aucune relation de pouvoir (il n y a pas de conflit)	1-Conception mécaniste de l'homme et de l'organisation 2- Rationalité quasi illimitée 3- Objectif de rationalisation 4- Prise en compte de l'individu, non du groupe. 5- Division du travail 6- Structure strictement hiérarchique 7- Caractéristiques bureaucratiques 8- Analyse des relations de pouvoir et d'inégalité.

D- Appréciation du modèle weberien

1- Avantages

- Le modèle weberien remplace la favoritisme et le népotisme par la règle et protège les salariés contre l'arbitraire et la discrimination
- Jusqu'à présent la grande majorité des organisations surtout de grande taille, sont à structures bureaucratiques. Elles n'ont pas trouvé de façon plus efficace de s'organiser.

2- Critiques

Le modèle weberien est critiqué notamment parce qu'il représente un type idéal et non une réalité. En réalité le fonctionnement bureaucratique a favorisé, dans plusieurs organisations, le développement « bureaucratiques », au sens péjoratif du terme, ce qui a engendré une rigidité dans leur fonctionnement et une lenteur nuisibles à leur flexibilité et leur réactivité.

En conclusion, Max Weber constate que le développement des organisations bureaucratiques touche toutes les formes d'organisation : les armées, les organismes d'Etat, etc-

Notons, cependant, qu'il n'entend pas décrire, à travers sa typologie des formes d'autorité, la réalité observable ; sa démarche consiste davantage à proposer des « idéaux-types » (une présentation simplifier de la réalité), c'est-à- dire des constructions théoriques, utiles au chercheurs pour opérer des comparaisons avec la réalité empirique. Il serait donc vain de vouloir observer avec exactitude dans la vie quotidienne la typologie proposée par Max Weber.

Il est clair qu'une organisation concrète ne répond parfaitement à tous les critères du modèle weberien ; la plus part du temps, elle s'en approche par certains aspects et s'en éloigne par d'autres.

Toutefois, certaines combinaisons peuvent avoir lieu entre les trois types d'organisation : ainsi l'autorité rationnelle-légale, fréquente dans certaines démocraties occidentales (entreprises, administration publiques....) peut se voir renforcée par la présence d'un leader charismatique, etc. Quant à l'autorité traditionnelle, elle est devenue aujourd'hui beaucoup plus rare.

CONCLUSION DE PREMIER CHAPITRE

Pour conclure nous dirons que l'école classique était bien adaptée à l'esprit et aux conditions de son époque, ainsi qu'à l'avancement des travaux des sciences et techniques proches des organisations.

Si cette école a vieilli, certains de ses principes demeurent valables dès que prédomine la recherche de gains de productivité axés sur les économies d'échelle et que sont remplies certaines conditions :

- production de séries longues (production de masse) ;
- produits et/ ou processus standardisations ;
- permanence des processus rendu possible par un environnement stable et prévisible.

L'approche classique de l'organisation a malheureusement, donné naissance à diverses dérives aux conséquences sociales parfois désastreuses (fatigue, monotonie, stress, accident...). Ce sont d'ailleurs ces dérives qui ont entraîné le développement d'approches nouvelles ou en essor (psychologie des organisations, sociologie, ergonomie...) pour évoluer vers ce qu'on appelle aujourd'hui les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT).

En gros, les critiques qui peuvent être faites aujourd'hui à l'approche classique sont les suivantes :

- le caractère douteux et les lacunes des hypothèses, notamment dans le domaine psychologique de l'homme (l'homme n'est pas motivé que par le salaire);
- la naïveté de ses principes en matière d'organisation ; notamment le « One best way» qui peuvent - s'appliquer à toutes les organisations et à toutes les circonstances ;
- la sous estimation de l'impact des conflits d'intérêt et de pouvoir dans les organisations ;
- l'existence de propositions contradictoires et souvent ambiguës (ex : l'initiative laissée aux employés et la centralisation des décisions cher Fayol) ;
- la méconnaissance des mécanismes cognitifs, c'est-à-dire des mécanismes de traitement des connaissances et des informations ;
- la croyance en la rationalité illimitée des personnes et en l'efficacité invariable de la spécialisation, de centralisation et de l'unité de commandement ;
- en fin la critique la plus importante est le peu d'importance attachée à la dimension humaine de l'entreprise. Cette grande faiblesse est à l'origine des critiques les plus virulentes faites à l'école classique et à l'émergence de celle des relations humaines et de la sociologie des organisations qui mettent l'accent sur l'importance du facteur humaine dans l'organisation.