

Cours de Mr Diemer Arnaud

IUFM d'Auvergne
Préparation CAPET, PLP

ECONOMIE D'ENTREPRISE

Partie I : Définition et analyse des entreprises

Chapitre 2 : Organisation et structures des entreprises

Mots clés :

- Ajustement mutuel
- Autorité formelle et informelle
- Fayol .H
- Follett M.
- Gestion par cas
- Hiérarchie fonctionnelle
- Hiérarchie linéaire
- Mintzberg .H
- Organigramme
- Organisation
- Organisation Scientifique du Travail
- Standardisation
- Structure fonctionnelle
- Structure divisionnelle
- Structure matricielle
- Structure Staff and Line
- Structure par projets
- Supervision Directe
- Taylor F.W
- Woodward .J

CHAPITRE II : ORGANISATION ET STRUCTURES DES ENTREPRISES

I. LES PRECURSEURS DE LA SCIENCE DES ORGANISATIONS

A. L'organisation industrielle de Marshall

B. L'organisation scientifique du travail de Taylor

1. Les débuts de l'organisation scientifique du travail
2. Les débuts de Taylor
3. La flânerie des travailleurs
4. Les principes d'organisation scientifique
 - a. Le principe de l'Etude Scientifique des tâches*
 - b. Le principe de sélection et d'entraînement des ouvriers*
 - c. Le principe du contrôle et de l'encouragement*
 - d. Principe de la coopération entre managers et ouvriers*
5. La diffusion du taylorisme

C. L'administration industrielle et générale de Fayol

1. La fonction administrative
 - a. La prévoyance*
 - b. L'organisation*
 - c. Le commandement*
 - d. La coordination*
 - e. Le contrôle*
2. Les principes d'organisation

D. Le management de Mary Parker Follett

II. LES STRUCTURES DE L'ENTREPRISE

A. La répartition des tâches dans l'organisation

1. Les structures simples
 - a. La structure fonctionnelle (forme en U)*
 - b. La structure divisionnelle (ou décentralisée)*
2. Les structures complexes
 - a. La structure matricielle*
 - b. La structure multidimensionnelle*
 - c. La structure polycellulaire*
 - d. La structure organisationnelle de Mintzberg*
3. L'émergence de nouvelles structures d'organisation
 - a. La gestion par cas*
 - b. La structure par projets (ou organisation matricielle évolutive)*
 - c. Le portefeuille de compétences (ou la structure sans hiérarchie)*

B. L'exercice du pouvoir dans l'entreprise

1. La hiérarchie fonctionnelle
2. La hiérarchie linéaire
3. La structure Staff and Line
4. L'autorité formelle et les relations informelles
 - a. L'autorité formelle*
 - b. Les relations informelles*

C. Les mécanismes de coordination

1. L'ajustement mutuel
2. La supervision directe
3. La standardisation
 - a. La standardisation des procédés*
 - b. La standardisation des résultats*
 - c. La standardisation des qualifications*

D. Les déterminants de la classification des structures

1. Le secteur d'activité
2. La taille
 - a. Les travaux de Northcote Parkinson*
 - b. Les travaux du Groupe d'ASTON*
3. La Technologie
 - a. Les travaux de J. Woodward*
 - b. Les travaux de Charles Perrow*
4. L'environnement
 - a. Les travaux de Burns et Stalker*
 - b. Les travaux de Lawrence et Lorsch*
5. La stratégie

CHAPITRE II : ORGANISATION ET STRUCTURES DES ENTREPRISES

La question de l'organisation des entreprises a été posée à la fin du 19^{ème} siècle dans un contexte caractérisé d'une part, la révolution des transports et des communications, d'autre part la distribution et la production de masse.

La fin du 19^{ème} siècle fût en effet caractérisée par une transformation de la dimension et de la nature des activités de l'entreprise. Le chemin de fer et le télégraphe apportèrent dans les transports et les communications, un service rapide, régulier et fiable. Cette évolution était indispensable à la production et à la distribution de masse qui caractérisent les grandes entreprises modernes.

Les transformations de l'entreprise se manifestèrent tout d'abord dans le secteur de la distribution. Si la firme commerciale traditionnelle était encore présente dans les années 1840, au cours des années 1850-1860, le négociant moderne et le grossiste font leur apparition en prenant en main respectivement la commercialisation des produits agricoles et la vente des biens de consommation standardisés. Puis dans les années 1870 et 1880, le distributeur de masse « au détail » - le grand magasin, le magasin à succursales multiples ou la maison de vente par correspondance – commença à prendre la place du grossiste. ***La révolution de la production s'opéra plus lentement que celle de la distribution car elle dépendait à la fois du progrès technique et des innovations en matière d'organisation.*** L'augmentation de la productivité exigeait que soient inventées de nouvelles machines et de nouvelles méthodes de production. Les nouvelles techniques de production firent d'abord leur apparition dans l'industrie pétrolière, puis dans les industries mécaniques (tabac, grains). Elles furent beaucoup plus lentes à apparaître dans les industries de la fabrication et du travail des métaux. La production en série nécessitait de vaincre certains obstacles technologiques. Quant ceux-ci furent vaincus, le développement de la production de masse fût spectaculaire. Dans toutes les entreprises de production, la nécessité de coordonner des flux importants de marchandises entre divers processus de production conduisit au recrutement de nombreux cadres et à la mise au point d'une organisation du travail industriel.

I. LES PRECURSEURS DE LA SCIENCE DES ORGANISATIONS

A. L'organisation industrielle d'Alfred Marshall

Alfred Marshall est généralement présenté comme le père de la microéconomie moderne et de l'approche en termes d'équilibre partiel. Ses commentateurs oublient cependant de mentionner qu'avant d'aborder la théorie de l'équilibre de l'offre et de la demande (livre V des « *Principles of Economics* », 1890), Marshall présente au livre IV les agents de la production parmi lesquels il classe l'organisation. Le concept d'organisation apparaît en fait à trois niveaux. L'organisation (chap VIII) est tout d'abord un principe qui, par analogie avec la biologie, assure l'unité des organismes économiques complexes, « *Une unité centrale est exprimée par la règle générale, qui ne souffre pas beaucoup d'exceptions, selon laquelle le développement d'un organisme, social ou physique, entraîne une subdivision croissante des fonctions entre ses parties distinctes, et d'autre part, une relation plus étroite entre elles* » (1890, [1971, p. 427]). Marshall renvoie ses lecteurs aux travaux de Darwin et Spencer. La théorie d'après laquelle les organismes dont le développement est supérieur, sont ceux qui ont le plus de chances de survivre dans la lutte pour l'existence, n'est pas entièrement élaborée. Cependant, Marshall considère qu'il est possible d'envisager les principales conséquences économiques de cette lutte pour l'existence.

L'organisation est ainsi associée à l'industrie, Marshall parle d'organisation industrielle. L'organisation industrielle désigne une forme de système social où l'activité économique se serait autonomisée grâce à l'organisation du travail (largement développée par Adam Smith), « *Ce progrès dans la subdivision des fonctions... se manifeste, en ce qui touche l'industrie, sous la forme de la division du travail, et sous celle des progrès de la spécialisation, des connaissances et du machinisme* » (1890, [1971, p. 427]). La subdivision du travail (chacun est employé en fonction de ses capacités et de ses aptitudes, la pratique engendre le perfectionnement) et les progrès du machinisme (lorsqu'un acte peut être ramené à la routine, il est exécuté par la machine) sont deux phénomènes connexes permettant une utilisation efficace des ressources de l'organisation. Marshall précise que cette connexion n'est pas aussi étroite qu'on le pense. C'est en effet l'extension des marchés, et plus particulièrement l'accroissement de la demande pour de grandes quantités de marchandises, qui établit un lien entre la subdivision du travail et le machinisme (ce dernier a pour principal effet de rendre moins cher et plus précis le travail).

Les nombreux exemples empruntés à l'industrie de l'horlogerie, de l'imprimerie, du textile... soulignent les économies externes et internes, engendrées par la conjugaison (augmentation de la production) des trois phénomènes énoncés par Marshall (division du travail, machinisme, extension des marchés). Les concentrations industrielles sont directement rattachées aux économies externes, elles renvoient aux décisions de localisation, à l'apparition des manufactures ainsi qu'à l'opposition entre grands et petits industriels. Dans ce contexte d'émulation économique, Marshall étudiera les conditions dans lesquelles se trouve la direction des entreprises. La « Business organisation », que l'on peut traduire par firme ou entreprise, constitue une unité de décision élémentaire de l'organisation industrielle, : « *Nous pouvons entendre par firme tout établissement destiné à pourvoir aux besoins d'autrui en vue d'un paiement, direct ou indirect, fait par eux qui en bénéficient* » (1890, [1971, p. 493]). Marshall se focalisera finalement sur les aptitudes des Businessmen (prise de risques, connaissance des marchés) et l'efficacité comparée des différentes formes organisationnelles (industrie à domicile, manufactures, sociétés de personnes, sociétés de capitaux, associations et coopérations d'ouvriers).

B. L'organisation scientifique du travail de Taylor

Selon Fich (1882), les industriels commencèrent à se préoccuper de questions organisationnelles à la suite de la dépression économique survenue dans les années 1870. La baisse prolongée de la demande et l'apparition de capacités de production excédentaires donnèrent naissance au mouvement de « l'organisation scientifique du travail » dans l'industrie américaine (Chandler, 1977).

1. Les débuts de l'organisation scientifique du travail

Dès 1880, l'amélioration de l'organisation et de la gestion des usines devint le thème principal de discussion de l'Association américaine des ingénieurs mécaniciens. Dans son discours inaugural intitulé « De l'ingénieur considéré comme un économiste », Henry Towne, principal dirigeant de la Yale and Town Lock Company, notait que « *les questions à examiner sous ce thème... se regroupent sous deux titres : la « Direction d'atelier » et la « Comptabilité d'atelier »... Par direction d'atelier on entendra les questions d'organisation, de responsabilités, de rapports à établir, de systèmes de sous-traitance ou de travail aux pièces, et tout ce qui touche à la direction des ateliers, usines et fabriques. Par comptabilité d'atelier il faut comprendre les questions concernant l'enregistrement des temps de travail et des salaires, la détermination des*

*coûts par pièce ou par journée de travail, la répartition de divers comptes de dépenses, la détermination des bénéfices, les méthodes de tenue des livres comptables, et tout ce qui touche au système de comptabilité concernant la partie production d'une entreprise et le calcul et l'enregistrement de ses résultats » (1886, p. 429). La présentation de Towne fût suivie de deux exposés consacrés l'un à la comptabilité analytique et l'autre à la comptabilité du capital. Henry Metcalfe, auteur d'un ouvrage (1885) sur la comptabilité des prix de revient dans l'industrie américaine, souligna que les principaux problèmes de direction étaient relatifs à la coordination et au contrôle. Il préconisa un système de comptabilité par « *bon de commande* » pour surveiller la circulation des produits et améliorer la comptabilité analytique. Chaque commande recevait un numéro, reporté sur une feuille de route. Cette feuille indiquait les références des départements sollicités et des pièces fabriquées. Chaque chef d'atelier y reportait les heures travaillées, les salaires correspondants, les machines et les matériaux utilisés. L'ensemble des feuilles permettait de calculer le coût total de la main d'œuvre et des matières premières correspondant à chaque commande. De son côté, Oberlin Smith, ingénieur en chef d'une entreprise de machines outils du New Jersey, exposa une méthode de comptabilisation du capital à sa valeur de remplacement. Son objectif était de disposer d'une estimation fiable de la valeur des biens afin d'avoir une image correcte des actifs de l'entreprise (constitution du bilan annuel).*

A la suite de ces exposés, de nombreux industriels revinrent sur ces différentes questions. Frederick Winslow Taylor, de la Midvale Steel Company déclara que son entreprise employait une technique identique à celle de Metcalfe. John W. Anderson fit savoir qu'il avait également mis en place un système de tickets comparable. Taylor et Anderson soulignèrent le défaut de ce système : les chefs d'atelier et les ouvriers n'avaient ni le temps, ni la motivation pour remplir correctement les feuilles de route. Par ailleurs, les sous-traitants internes et les chefs d'atelier qui jouissaient d'une position forte et indépendante dans l'usine, s'opposaient à la mise en place de ce nouveau système. C'est pour vaincre cette opposition qu'Henry Towne et Frederick Halsey créèrent des plans d'intéressement. Il s'agissait d'offrir une meilleure paye en échange d'une plus grande production tout en permettant à la direction de prendre le contrôle du processus de production¹.

¹ Le plan de Towne reposait sur un contrat passé entre le personnel et la direction. Toute réduction des coûts unitaires était partagée équitablement entre l'entreprise et les salariés. Le plan Halsey reposait sur des primes, et sur un salaire à l'heure (et non aux pièces).

C'est en 1895 que Frederick Winslow Taylor écrivit son premier article sur l'organisation scientifique du travail. Il s'y fixait implicitement pour objectif d'améliorer les plans d'intéressement de Towne et Halsey.

2. Les débuts de Taylor

Le management rationnel de Taylor est très souvent assimilé aux différents clichés du film « Les Temps Modernes » de Charlie Chaplin, on parle alors de *déshumanisation du travail*. Pourtant l'Organisation Scientifique du Travail, telle que l'a conçue Taylor, a accompagné la mutation industrielle du début du XXème siècle jusqu'à nos jours. Le parcours de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) est à ce propos exceptionnel. Taylor entra à l'atelier des machines de la Midvale Steel Company en 1878. La Midvale avait été créée en 1867 pour fournir de l'acier aux entreprises locales. L'usine comprenait un fourneau, un laminoir, un atelier de forge, un atelier d'usinage, un atelier de menuiserie et de confection de moules. Elle fabriquait essentiellement des essieux et des bandages pour roues de locomotives et des pièces de canon pour l'armée américaine. En l'espace de quelques mois, Taylor commença comme manœuvre, fût chargé des écritures pour l'atelier (le précédent comptable s'étant rendu coupable d'indélicatesse), obtint une place de tourneur et devint chef d'équipes des tours. Il restera à la Midvale durant 12 ans, un laps de temps qui lui permit de mettre au point les principes de l'organisation scientifique.

Dès son arrivée, Taylor constata que le travail de l'atelier se faisait depuis plusieurs années, sous le régime du travail aux pièces. Par ailleurs, l'atelier était dirigé par les ouvriers et non par les chefs. Ces derniers déterminaient exactement à quelle allure ils devaient travailler, tout en instruisant les nouvelles recrues sur le fonctionnement de l'atelier. Taylor, nommé contremaître, décida de fixer un rendement « convenable » à tous les tours. Il se livra alors à une guerre sans merci avec ses anciens collègues. Il fût amené à congédier et rétrograder certains ouvriers, à diminuer le prix du travail aux pièces, à embaucher et à former de nouvelles recrues. Au bout de trois ans de luttes incessantes (grèves, sabotage des machines...), le rendement des machines finit par augmenter. Taylor obtint un avancement et le grade de chef d'atelier. Il décida alors de transformer le système d'organisation de telle sorte que « *les intérêts des ouvriers et ceux de la direction soient communs et non plus antagonistes* » (1927, p. 49). Trois ans plus tard, il présenta son système d'organisation à l'American Society of Mechanical Engineers sous les titres « *A piece rate system* » et « *Shop management* ». Il est considéré aujourd'hui comme le fondateur de l'Organisation Scientifique

du Travail (OST). Obsédé par la productivité et l'élimination du gaspillage, il écrira en 1911 un ouvrage « *Principals Scientific Management* » dans lequel il cherchera à rendre le plus efficace possible, le travail qui est par nature pénible et peu valorisant.

3. La flânerie des travailleurs

Aux dires de Taylor, les *Principes d'organisation scientifique* furent rédigés pour trois raisons : « 1° Pour montrer par une série d'exemples simples, la perte immense que le pays tout entier subit chaque jour, dans tous les actes de la vie ; 2° Pour convaincre le lecteur que le remède est dans une organisation systématique et non dans la recherche d'hommes extraordinaires ; 3° Pour prouver que la meilleure organisation est une véritable science basée sur des règles, des lois et des principes bien définis » (1927, p. 21). L'objet principal d'une organisation doit être d'assurer à l'employeur et à chaque employé la *prospérité maxima*. Cette notion signifie à la fois de gros dividendes pour l'employeur, un développement de la branche, un salaire plus élevé et un rendement maximum pour les employés. L'organisation scientifique du travail souligne ainsi que la prospérité de l'employeur doit être accompagnée de celle des employés : les intérêts des deux parties seraient les mêmes. Taylor justifie cette thèse en évoquant un mal qui ronge l'industrie : la **flânerie des employés**. Ces derniers sont en effet amenés à limiter leur production pour trois raisons : 1° une grande majorité est persuadée que l'augmentation du rendement de chaque homme (ou de chaque machine) contribue à congédier un certain nombre d'ouvriers ; 2° l'ignorance des employeurs à cerner le temps nécessaire pour exécuter un travail² ; 3° des méthodes de travail empiriques et dénuées de toute considération scientifique. Pour résoudre ces maux, préjudiciables aux employeurs et aux employés, Taylor milite en faveur d'une étude détaillée des mouvements et des temps de travail. Faute d'éducation ou de capacités intellectuelles, l'ouvrier ne serait pas capable de maîtriser « cette science ». Il doit être guidé par ses chefs et d'autres ouvriers. Le travail doit être réglé sur la base des lois scientifiques, Taylor préconise à cet effet une division de la responsabilité entre la direction et l'ouvrier :

² Dans une communication à l'American Society of Mechanical Engineers, intitulée « *Shop Management* » (juin 1903), Taylor a précisé que cette perte de temps était due à deux causes. La première renvoie à l'instinct naturel et à la tendance des ouvriers à prendre leurs aises (c'est la *flânerie naturelle*). Cette tendance s'accroît lorsque l'on met un certain nombre de personnes ensemble, sur un travail similaire et qu'on les paie à un tarif journalier uniforme. La seconde réside dans les idées et les raisonnements issus des rapports entre les ouvriers (c'est la *flânerie systématique*). Aux yeux de Taylor, cette dernière constitue le plus grand mal. Elle serait pratiquée délibérément par les ouvriers afin de maintenir leurs patrons dans l'ignorance de la vitesse à laquelle on peut faire un travail.

« Pour faire exécuter le travail conformément à des lois scientifiques, la direction doit étudier et exécuter elle-même, beaucoup de choses actuellement abandonnées à l'initiative de l'ouvrier » (1927, p. 34). L'organisation scientifique moderne reposerait ainsi sur une coopération « étroite, intime et personnelle » entre la direction et le personnel. Cette éducation des ouvriers et du personnel dirigeant ne suffit cependant pas. Il faut également adopter une organisation scientifique du travail.

4. Les principes d'organisation scientifique

Cherchant à poser les principes généraux qui régissent l'organisation scientifique, Taylor sera amené à esquisser ce qui est présenté alors comme le meilleur type d'organisation industrielle. Dans ce système, l'empirisme et la tradition constituent le fond principal des connaissances professionnelles de l'ouvrier. Chaque spécialité repose sur la transmission orale du métier (du plus ancien vers l'apprenti). Les problèmes d'exécution du travail sont confiés aux ouvriers. Le rôle de la direction est ainsi de persuader chaque ouvrier d'employer cette connaissance, son adresse, sa force – en d'autres termes, son initiative – de manière à générer le plus de profit pour l'entreprise. Pour espérer cette initiative des ouvriers, le directeur doit leur apporter un stimulant spécial afin qu'ils produisent plus que la moyenne de l'atelier. Ce stimulant peut prendre la forme de promesses d'avancement rapide, de salaires élevés, de réduction du temps de travail (journées plus courtes), d'amélioration des conditions de travail ou encore d'une meilleure considération (relations cordiales avec la hiérarchie). En résumé, précise Taylor, « le meilleur type d'organisation actuellement employé peut être défini comme un système dans lequel l'ouvrier donne sa meilleure initiative et reçoit en retour, un stimulant spécial de l'employeur » (1927, p. 39).

Ce système qu'il qualifie « initiative et stimulant » serait en **contradiction complète avec l'organisation scientifique**. Par une série d'exemples tirés de son expérience (étude de l'art du pelletage, des mouvements du poseur de briques, vérification des billes des bicyclettes, fabrication des pièces mécaniques, taille et coupe des métaux, manutention de gueuses...), Taylor entend montrer qu'il faut rechercher, classer, comparer les méthodes de travail afin d'en déduire des règles, des lois et des formules qui pourront guider les ouvriers. Ces obligations nouvelles sont regroupées en 4 principes généraux :

a. Le principe de l'Etude Scientifique des tâches

Taylor milite en faveur d'un développement par la direction (et non par l'ouvrier) d'une méthode d'organisation scientifique, d'une détermination de lois strictes, d'un perfectionnement de l'outillage (Taylor fût l'origine de nombreux brevets, notamment pour la coupe des métaux) et d'une amélioration des conditions de travail. L'élément le plus important de la méthode scientifique repose sur le ***principe de la tâche individuelle***³. La spécialisation du travail, seule susceptible d'améliorer le rendement, implique ***une division des tâches*** et une ***parcellisation*** issues d'une décomposition en opérations élémentaires. C'est l'idée que plus le travail est spécialisé (mesuré par le nombre de répétitions) et plus le temps requis pour la réalisation d'une tâche est moindre. Donc, pour qu'un travail soit bien fait, il doit être parcellisé, car plus un ouvrier réalise les mêmes mouvements, plus il augmente sa productivité.

Chaque homme reçoit des instructions décrivant en détail (ce qu'il faut faire, comment le faire, en combien de temps...) la tâche qu'il convient d'exécuter⁴. L'organisation scientifique consiste principalement à préparer et à exécuter des tâches (observation, mesure, utilisation du chronomètre). Taylor présentera une succession d'exemples illustrant les avantages de l'organisation scientifique du travail. Le plus intéressant concerne l'application du principe de la tâche à la manutention des gueuses de fonte. Ce travail n'exige aucun outillage particulier, l'ouvrier

³ Taylor considérait effectivement que le travail en équipes avait de fâcheuses conséquences sur le rendement de l'ouvrier. C'est pour cette raison que l'Usine de Bethlehem a interdit de faire travailler quatre hommes ensemble, sans une permission spéciale de l'ingénieur en chef. A la suite de la suppression du travail en équipes, les responsables de l'Usine formèrent par une sélection individuelle et un entraînement scientifique un corps d'ouvriers habiles et compétents.

⁴ Lorsque Taylor mit en place son système, il s'aperçut que la grande difficulté résidait dans l'impossibilité de rendre compte de manière exacte de la tâche journalière. Il obtint de William Sellers, Président de la Midvale Steel Company, des crédits pour entreprendre des études précises et scientifiques du temps nécessaire pour faire diverses sortes de travail. Parmi les recherches entreprises, l'une consista à déterminer quelques règles permettant au chef d'atelier de savoir à l'avance, quelle quantité de travail soutenu était capable de fournir journallement un ouvrier habile en sa spécialité. Au bout de plusieurs expériences régulièrement renouvelées, Taylor détermina une loi scientifique (représentation graphique) qui régit la fatigue causée à un ouvrier de choix, par un travail soutenu. Cette loi montrait « *que pour chacun de ses mouvements, il n'est possible pour l'ouvrier d'être chargé que pendant une portion définie de la journée* » (1927, p. 52).

doit juste utiliser ses bras pour se baisser, soulever et déplacer une gueuse de 45 kgs. Taylor, alors ingénieur à la Bethlehem Steel Company chercha à comparer sur une vaste échelle les mérites du système de travail à la tâche et des systèmes de travail aux pièces et à la journée jusqu'alors employés.

Extrait de l'ouvrage de Taylor, « Principes d'organisation scientifique »

« Après avoir étudié la question, on constata avec surprise qu'un bon chargeur de gueuses devait mentionner entre 47 et 48t par jour. Cette tâche sembla si forte qu'on se crut obligé de recommencer plusieurs fois l'étude avant d'être absolument certain que ce résultat n'était pas exagéré. Une fois cette certitude acquise..., le devoir de la direction fût clairement défini ; il fût décidé que les 80 000t de fonte devraient être chargées sur wagon, à l'allure de 47t par jour et par homme et non de 12t ½ comme cela s'était fait jusqu'alors ; que ce travail devait être exécuté sans grève, sans discussions, de telle sorte que les ouvriers fussent plus satisfaits de la nouvelle allure de 47t que de l'ancienne de 12 ½. La première opération fut de choisir scientifiquement l'homme qu'il fallait... On étudia avec soin, pendant trois ou quatre jours, les 75 hommes de l'équipe, ce qui permit d'en conserver 4 qui semblaient physiquement capables de manutentionner des gueuses à l'allure de 47t par jour. On étudia soigneusement chacun de ses hommes en se servant de tous les renseignements qu'on put se procurer sur leur passé, leur caractère, leurs habitudes et leur ambition ; finalement, on en choisit un qui paraissait l'homme qu'il fallait. C'était un petit homme de Pennsylvanie, d'origine hollandaise, qui rentrait chez lui tous les soirs, à un mille à peu près de l'usine, en courant aussi allègrement qu'il venait le matin... Le nom de cet homme était Schmidt. Le problème se réduisit donc, pour la direction, à amener Schmidt à manutentionner 47t de fonte par jour, de telle sorte qu'il en soit content. On fit venir Schmidt à part et on lui parla à peu près de la sorte : « Schmidt, êtes vous un fort ouvrier ? – Bien sûr, mais je ne vois pas bien ce que vous voulez – C'était évident : ce que je veux savoir, c'est si vous êtes, oui ou non, un fort ouvrier... Je désire savoir si vous voulez gagner 9,25 fr par jour ou si vous avez assez de 5,75 fr comme gagnent tous vos camarades – Si je veux 9,25 fr par jour ? Si je suis un bon ouvrier ? bien sûr que je suis un bon ouvrier... Venez ici, vous voyez cette pile de gueuses... Si vous êtes un fort ouvrier, vous me chargerez demain toute cette fonte dans ce wagon pour 9,25 fr et nous verrons si vous êtes, oui ou non, un fort ouvrier. – Bien sûr. Est-ce que j'aurais 9,25 fr pour charger cette fonte dans ce wagon demain ? – Oui, et vous aurez 9,25 fr par jour si vous chargez une pile comme celle-là tous les jours de l'année... - Alors, en chargeant cette fonte dans ce wagon, j'aurais demain 9,25 fr et je pourrais les avoir comme cela chaque jour ? – Certainement...- Bon, si vous êtes un fort ouvrier, vous ferez exactement ce que vous dira cet homme demain, depuis le matin jusqu'au soir ... ». Schmidt commença à travailler et toute la journée, à des intervalles réguliers, l'homme qui le surveillait avec une montre, lui disait : « Prenez une gueuse et marchez, arrêtez-vous, asseyez-vous, marchez... »... Depuis ce jour, il ne cessa jamais de travailler à cette allure, et pendant les trois ans que l'auteur fût à Bethlehem, il vint à bout chaque jour de sa tâche... Les

autres ouvriers furent alors entrepris les uns après les autres et entraînés à transporter la fonte au taux de 47t par jour et tous ces hommes reçurent des salaires 60% supérieurs à ceux des ouvriers des autres usines.

Source : Taylor (1927, p. 42-46)

b. Le principe de sélection et d'entraînement des ouvriers

Chaque tâche correspond à un profil d'aptitudes. Taylor insiste sur la sélection « sévère » des hommes (élimination de ceux qui refusent ou sont incapables d'adopter ces nouvelles mesures) et sur leur formation (il convient d'en faire des ouvriers de premier ordre). On se dirige ainsi vers une ***spécialisation des ouvriers*** et une ***adaptation de l'homme au travail***. La formation individuelle de chaque ouvrier exige la mise en place d'un bureau spécial pour l'ingénieur et les employés chargés de ce service. Dans ce bureau, le travail de chaque ouvrier est complètement préparé à l'avance et les employés suivent sur les diagrammes et les plans, l'utilisation de chacun des hommes en les disposant comme les pièces d'un échiquier.

c. Le principe du contrôle et de l'encouragement

Taylor préconise le contrôle constant et bienveillant de l'ouvrier par les agents de la direction ainsi que le paiement d'une prime journalière importante à tout ouvrier qui a travaillé vite et accompli la tâche fixée. Si l'on veut que la récompense ait quelque effet sur le rendement des ouvriers, elle doit venir peu après la réalisation du travail. Aux yeux de Taylor, la pratique qui consiste à octroyer une participation aux bénéfices (soit en distribuant des actions négociables, soit en répartissant un dividende proportionnellement aux salaires annuels) serait un stimulant inefficace.

d. Principe de la coopération entre managers et ouvriers

Taylor insistera beaucoup sur la répartition du travail et de la responsabilité entre l'ouvrier et la direction. La direction doit se charger de tout ce qui dépasse la compétence des ouvriers. Le système se traduira par une séparation du travail entre la conception, l'exécution et le contrôle, c'est à dire entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent. Il faut en effet un homme uniquement occupé à préparer le travail et un autre chargé de l'exécuter. Dans ces conditions, la responsabilité de la tâche pourra être partagée entre la direction et l'ouvrier. Tout ceci demandera une organisation plus compliquée que l'ancienne. Il s'agit d'employer : (i) un personnel chargé de développer la science du travail par l'étude des temps ; (ii) un personnel composé d'ouvriers habiles chargés d'instruire,

aider et guider leurs camarades dans le travail ; (iii) un personnel occupé à pourvoir les ouvriers des outils appropriés et à assurer l'entretien de cet outillage ; (iv) des employés préparant le travail à l'avance.

Les principes de l'organisation Scientifique du travail visent ainsi à organiser, prévoir et contrôler le travail. C'est la raison pour laquelle, tout travail doit être contrôlé avant, pendant et après sa réalisation, dans le but d'atteindre l'objectif en évitant les erreurs. Fort de son vécu, Taylor soulignera que les premiers changements doivent être faits avec une prudence excessive. Il faut commencer par les appliquer à un seul ouvrier. Tant que celui n'aura pas été convaincu des avantages que lui procure la nouvelle méthode, il ne faut entreprendre aucun changement. Les ouvriers seront ensuite amenés les uns après les autres, à modifier leur manière de faire. Ceux qui cherchent à changer leur système d'organisation, doivent donc considérer que le dit changement est une affaire de 2 à 3 ans, parfois 4 à 5 ans.

5. La diffusion des idées de Taylor

Tout au long de sa vie, Taylor avait su s'entourer de collaborateurs efficaces et compétents. L'un de ses disciples, Clarence Thompson dénombra près de 200 entreprises ayant adopté une définition large des principes d'organisation scientifique. Il faudra attendre la première guerre mondiale et la mobilisation de l'industrie pour constater une généralisation du *Scientific management* (Taylor, mort en octobre 1915, ne pourra pas constater le succès de sa méthode). Cependant, comme le souligne Michel Pouget, le taylorisme fût « *plus apprécié pour sa capacité à intégrer un personnel peu qualifié que pour son aptitude à obtenir des gains de productivité importants* » (1978, p. 114). Après la guerre, ce sera la concurrence entre industriels qui relancera l'intérêt de la méthode de Taylor. En aménageant les postes de travail le long d'une chaîne en continu, Henri Ford introduira le travail à la chaîne et la production de masse. Les principes de Taylor sont à la base du système **MTM (Methods and Time Measurement)** et constituent encore aujourd'hui le cœur des pratiques industrielles. Depuis la fin du 20^{ème} siècle, de nombreuses activités en dehors du champ industriel (services téléphoniques, restauration, assurances, bancaires...) ont fini par adopter les préceptes de ce « gourou » de l'organisation scientifique.

En France, la diffusion des idées de Taylor passe par un personnage important et influent, Henry Le Chatelier, Professeur au Collège de France et Président de la Société d'Encouragement à l'industrie nationale. Conquis par la démarche et la méthode, Le Chatelier va traduire et publier

plusieurs ouvrages de Taylor, « La taille des métaux », « Notes sur les courroies », « La direction des ateliers »... « Les principes de l'organisation scientifique » paraîtront en 1912. Avant 1910, les applications des idées de Taylor seront tout de même rares. Georges de Ram, ingénieur à la direction des ateliers d'usinage de Renault (Billancourt) expérimente dès 1908 ce que l'on appellera plus tard l'organisation scientifique du travail (OST). A partir de 1910, les applications s'accroissent (Taylor effectuera de nombreux séjours en France). En 1911, Louis Renault accomplit un voyage d'études aux Etats-Unis. Il y rencontrera Taylor et Ford. En 1913, c'est au tour du neveu d'Edouard Michelin de rencontrer Taylor et Hathaway avec lesquels il envisage la réorganisation de ses usines. Les idées de Taylor seront toutefois dévoilées au grand public lors des grèves qui éclatent chez Renault à la fin de l'année 1912 et au début de 1913. En novembre 1912, Louis Renault introduit les préceptes du taylorisme (chronométrage et salaire aux pièces) sans que l'ensemble des conditions d'exécution du travail ne soit stabilisé (standardisation des machines, formation des contremaîtres, mise en place d'un bureau des méthodes...). Une première grève éclatera le 4 décembre 1912 pour la suppression du chronométrage. Une seconde grève interviendra en février 1913. D'une durée de 44 jours, elle s'achèvera le 26 mars par une défaite ouvrière (licenciement des meneurs de la grève). Comme aux Etats-Unis, la première guerre mondiale sera un puissant catalyseur pour le taylorisme. Par circulaires et directives, le gouvernement français poussera les industriels à mettre en œuvre les principes de l'OST. La généralisation du chronométrage et la mise en place des bureaux des méthodes seront quant à elles deux illustrations du taylorisme d'après-guerre. Cette nouvelle conception de l'organisation des entreprises sera largement plébiscitée par les ingénieurs. Ce groupe social, qui a pris part à la révolution industrielle, entendait « redorer son blason » face aux cadres commerciaux et financiers, ainsi qu'aux ingénieurs des bureaux d'études.

Deux ouvrages, « *Problèmes humains du machinisme industriel* » de Georges Friedmann (1946) et « *Travail et capitalisme monopolistique* » de Harry Braverman (1974), assimileront finalement le taylorisme à la déshumanisation du travail. De ce point de vue, le taylorisme constituerait ainsi l'essence de la société industrielle moderne. Dans les années 70 et 80, les tenants de l'Ecole de la Régulation (Robert Boyer, Michel Aglietta...) ont précisé que la crise du mode de régulation capitaliste traduisait ni plus ni moins une remise en cause du taylorisme et du fordisme.

C. L'administration industrielle et générale de Fayol

Tout comme Taylor, Henri Fayol (1841-1925) est un ingénieur (diplômé en 1860 de l'École nationale supérieure des Mines de Saint Etienne) qui appartient au siècle du grand développement industriel. Durant toute son activité professionnelle, il restera très attaché à la Société de Commentry-Fourchambault. Les différentes étapes de sa carrière le mèneront du rang modeste d'ingénieur aux houillères de Commentry (1860 à 1866) au sommet de la hiérarchie : directeur de ces houillères de 1866 à 1872 ; directeur des houillères de Commentry, de Montvicq et des minières du Berry de 1872 à 1888 ; directeur général de la société de Commentry-Fourchambault et Decazeville de 1888 à 1918, puis administrateur de la société jusqu'à sa mort. Ses travaux se classent en trois catégories : l'exploitation des mines, la géologie et l'administration industrielle. Son ouvrage « Administration industrielle et générale » sera reproduit dans le *Bulletin de la société de l'industrie minérale* dès 1916, puis publié aux éditions Dunod en 1918. Toutefois sa pensée ne s'imposera véritablement que durant la seconde moitié du 20^{ème} siècle. Ce sont les Business Schools américaines, qui traduisant le terme administration par management, feront la renommée de cet ingénieur

1. La fonction administrative

A partir de ses différentes expériences (étude de l'organisation des mines, des PTT, des administrations d'Etat, des manufactures de tabac), Fayol note que toutes les opérations ou fonctions auxquelles donnent lieu les entreprises peuvent se répartir entre les six groupes suivants : 1° opérations techniques (production, fabrication, transformation) ; 2° opérations commerciales (achats, ventes, échanges) ; 3° opérations financières (recherche et gérance des capitaux) ; 4° opérations de sécurité (protection des biens et des personnes) ; 5° opérations de comptabilité (inventaire, bilan, prix de revient, statistique) ; 6° opérations administratives (prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle). A chaque groupe d'opérations ou fonction essentielle, correspond une capacité spéciale. Fayol distingue la capacité technique, la capacité commerciale, la capacité financière..., la capacité administrative. Chacune de ces capacités reposerait sur un ensemble de qualités et de connaissances que l'on peut résumer ainsi : 1° qualités physiques (santé, vigueur, adresse) ; 2° qualités intellectuelles (aptitudes à comprendre et à apprendre, jugement, vigueur et souplesse intellectuelles) ; 3° qualités morales (énergie, fermeté, courage des responsabilités, initiative, dévouement, tact, dignité) ; 4° culture générale (notions diverses qui ne

sont pas exclusivement du domaine de la fonction exercée); 5° connaissances spéciales (elles concernent exclusivement la fonction, soit technique, soit commerciale, soit financière, soit administrative); 6°. Expérience (connaissance résultant de la pratique des affaires, c'est le souvenir des leçons qu'on a soi-même tirées des faits). Fayol note que dans la petite entreprise, toutes les fonctions sont remplies par une seule personne, l'étendue des capacités nécessaires y est donc réduite. A l'opposé, la grande entreprise est le lieu où s'effectuent des opérations importantes et variées. Le personnel⁵ doit donc posséder de nombreuses capacités à un haut degré.

La fonction administrative retiendra toute l'attention de Fayol. C'est elle qui est chargée de dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts et d'harmoniser les actes. **Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.**

a. La prévoyance

« *Prévoir, signifie à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir* » (1999, p. 48). La prévoyance peut se manifester de différentes manières, toutefois, l'instrument le plus efficace, c'est le programme d'action. Ce dernier facilite l'utilisation des ressources de l'entreprise et le choix des meilleurs moyens à employer pour arriver au but. La préparation d'un programme d'action est l'une des opérations les plus importantes et les plus difficiles de l'entreprise. Elle met en jeu tout particulièrement la fonction administrative. Le programme d'action repose 1° sur les ressources de l'entreprise (outillage, matières premières...); 2° sur la nature et l'importance des opérations en cours; 3° sur les possibilités d'avenir. Aux yeux de Fayol, l'unité, la continuité, la souplesse et la précision, sont les caractères généraux d'un bon programme d'action. La confection d'un bon programme d'action nécessite chez le personnel dirigeant plusieurs qualités :

- l'art de manier les hommes (il faut d'habiles manieurs d'hommes ne craignant ni la peine, ni les responsabilités) ;
- beaucoup d'activité (une attention continue) ;
- un certain courage moral (il faut concilier la prudence avec l'obligation de faire tout ce qui est en son pouvoir pour atteindre le meilleur résultat possible) ;

⁵ Le personnel constitue la série hiérarchique suivante : ouvriers, contremaîtres, chefs d'ateliers, chefs de division, chefs de service, directeur.

- une certaine stabilité du personnel (sans stabilité, il ne peut y avoir de bon programme de marche) ;
- une certaine compétence dans la spécialité professionnelle de l'entreprise et une certaine expérience générale des affaires.

b. L'organisation

« *Organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matières, outillage, capitaux, personnel* » (1999, p. 61). Après avoir subdivisé l'organisation en deux composantes, l'organisme matériel et l'organisme social, Fayol s'intéressera plus particulièrement à cette dernière composante. A ressources matérielles données, le corps social doit être capable de remplir les six fonctions essentielles, c'est-à-dire d'exécuter toutes les opérations que comporte l'entreprise. Le corps social doit remplir différentes missions : veiller à l'exécution du programme d'action, établir une direction compétente, concerter les actions et coordonner les efforts, définir les attributions, encourager le goût des initiatives et des responsabilités, faire observer la discipline, faire tout contrôler... Généralement, la forme du corps social dépend du *nombre d'agents* de l'entreprise (quand le nombre d'ouvriers augmente, un contremaître ou un intermédiaire apparaît), *de l'activité* de l'entreprise (dans les entreprises industrielles, c'est le service technique qui est prépondérant ; dans les entreprises commerciales, c'est le service commercial), *des organes* de l'entreprise (Fayol définit 9 organes au sein de la société anonyme : le groupe d'actionnaires, le conseil d'administration, la direction générale et son état major, les directions régionales et locales, les ingénieurs principaux, les chefs de services, les chefs d'ateliers, les contremaîtres, les ouvriers).

Fayol reviendra sur le système d'organisation taylorien : « *J'ai cherché à me faire une idée un peu précise du système d'organisation dit système Taylor dont il est question depuis quelques années. Ce n'est pas facile : pour certains c'est la direction du travail des ouvriers basée sur une étude attentive et minutieuse du temps et des mouvements ; pour d'autres, c'est l'acier à coupe rapide, ce sont des méthodes de comptabilité et de rémunération, etc. C'est probablement un peu de tout cela ; mais il me semble que c'est surtout ce que Taylor lui-même a appelé « l'organisation scientifique ou administrative »* (1999, p. 76). Aux yeux de Fayol, ce système préconisé pour la direction des ateliers, reposerait sur les deux idées suivantes : 1° la nécessité de renforcer les chefs d'atelier et les contremaîtres par un état major (au chef sont adjoints divers spécialistes qui le dispensent d'une profonde compétence en chaque spécialité et qui le déchargent d'interventions multiples qui

absorberaient une trop grande partie de son temps) ; 2° la négation du principe de l'unité de commandement (Taylor rejetait le « *type militaire d'organisation* »). Si Fayol approuve la première idée (Taylor ayant rendu un grand service en rappelant l'importance de ce rouage), il considère la seconde particulièrement dangereuse⁶ (il est en effet difficile de concilier le fonctionnement d'un état major avec le principe de l'unité de commandement). Cette objection n'empêchera pas Fayol de vouer un profond respect à l'ingéniosité et à l'esprit créateur de Taylor : « *Mes réserves sur l'organisation scientifique ou administrative de Taylor ne m'empêchent point d'admirer l'inventeur des aciers à coupe rapide, le créateur des procédés minutieux et précis des conditions dans lesquelles s'exécute le travail de l'ouvrier, l'industriel énergique et ingénieux qui après avoir fait des découvertes, n'a reculé devant aucun effort et aucun ennui pour les faire entrer dans le domaine de la pratique, et le publiciste infatigable qui a tenu à faire profiter le public de ses essais et de ses expériences. Nous pouvons souhaiter que l'exemple du grand ingénieur américain soit suivi à cet égard par beaucoup de nos compatriotes* » (1999, p. 80).

Derrière la notion d'organisation, Fayol entend insister sur la question du **recrutement et de la formation des cadres de l'entreprise**. Le recrutement consiste à se procurer les agents nécessaires à la constitution du corps social. Le recrutement fait partie des opérations les plus importantes et les plus difficiles pour l'entreprise. Il influe beaucoup sur sa destinée. La formation constitue également une opération importante. Le bon agent – technique, commercial, financier, administratif ou autre – n'est pas un produit spontané de la nature. Pour qu'il existe, il a fallu le former et cette formation représente généralement de longs et laborieux efforts auxquels participent la famille, l'école, l'entreprise et l'Etat.

⁶ L'opposition entre Taylor et Fayol repose sur la conception structurelle de l'entreprise. En effet, **Taylor préconise une structure fonctionnelle avec une multiplicité de chefs, suite au principe de spécialisation**. Cette conception structurelle peut toutefois poser des *problèmes de coordination* (puisque un ouvrier peut recevoir des ordres de plusieurs chefs) ainsi *que des problèmes de circulation et de transmission de l'information*. La multiplicité des chefs dilue les responsabilités et institue des ambiguïtés au niveau du commandement. **Fayol** résout ce type de problèmes en proposant un principe fondamental : *l'unité de commandement*. C'est la structure hiérarchique simple et claire, qui sépare les responsabilités en les découpant le plus souvent par fonctions, mais aussi par zones géographiques ou par produits. Pour Fayol, chaque homme ne doit recevoir d'ordres que d'un seul chef. Un commandement double serait source de conflits. D'ailleurs le commandement simple est le plus répandu dans des organisations telles que l'entreprise, l'armée, la famille, l'Etat.

c. Le commandement

Le commandement a pour mission de faire fonctionner le corps social. Cette mission se répartit entre les divers chefs de l'entreprise, chacun ayant la charge et la responsabilité de son unité. Le but du commandement est de tirer le meilleur parti des agents qui composent son unité. Fayol a identifié les qualités personnelles d'un bon chef : avoir une bonne connaissance de son personnel, éliminer les incapables, connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents, donner l'exemple, faire des inspections périodiques du corps social, réunir ses principaux collaborateurs en des réunions, ne pas se laisser absorber par les détails, viser à faire régner un climat d'initiative et de dévouement du personnel.

d. La coordination

Coordonner, c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès. C'est donner à l'organisme matériel et social de chaque fonction les proportions qui conviennent pour qu'elle puisse remplir son rôle sûrement et économiquement. C'est tenir compte, dans une opération quelconque – technique, commerciale, financière – des obligations et des conséquences que cette opération entraîne pour toutes les fonctions de l'entreprise. C'est proportionner les dépenses aux ressources financières, l'ampleur des immeubles et de l'outillage aux besoins de fabrication, les approvisionnements à la consommation, les ventes à la production. C'est en somme, « *donner aux choses et aux actes les proportions qui conviennent, adapter les moyens au but* » (1999, p. 115).

e. Le contrôle

Le contrôle consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis. Il a pour but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour. Il s'applique à tout, aux choses, aux personnes, aux actes. Au point de vue administratif, il faut s'assurer que le programme existe, qu'il est appliqué et tenu à jour, que l'organisme social est complet, que les tableaux synoptiques du personnel sont usités, que le commandement s'exerce selon les principes, que les conférences de coordination se tiennent. Au point de commercial, il faut s'assurer que les matières entrées et sorties sont exactement appréciées en quantités, qualités et prix, que les inventaires sont bien faits, que les engagements sont bien tenus... Pour que le contrôle soit efficace, il faut qu'il soit fait en temps utile et suivi de sanctions.

Si la fonction administrative se distingue nettement des cinq autres fonctions essentielles. Il importe de ne pas la confondre avec le gouvernement. Gouverner, c'est conduire l'entreprise vers son but en cherchant à tirer le meilleur parti possible de toutes les ressources dont elle dispose ; c'est assurer la marche des six fonctions essentielles : « *Les caractères principaux d'un bon gouvernement sont à peu près exclusivement d'ordre administratif. Il est admis en effet, que lorsque la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle s'exercent efficacement sur toutes les parties de l'entreprise, toutes les fonctions s'effectuent convenablement et la marche de l'entreprise est satisfaisante* » (1999, p. 82).

2. Les principes d'organisation

La fonction administrative n'a pour organe et pour instrument que le corps social. La santé et le bon fonctionnement du corps social dépendent d'un certain nombre de conditions que Fayol qualifie indifféremment de principes, de lois ou de règles. Ces principes sont souples et susceptibles de s'adapter à tous les besoins.

Tableau 1 : Les grands principes d'organisation

Principes	Caractéristiques
1. Division du travail	Elle est d'ordre naturel. Elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. L'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment des mêmes affaires, acquièrent une habileté, une assurance, une précision qui accroissent leur rendement. Elle a pour conséquences la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.
2. Autorité	L'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. Fayol distingue, dans un chef, <i>l'autorité statutaire</i> qui tient à la fonction, et <i>l'autorité personnelle</i> faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement...
3. La discipline	C'est essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents.
4. L'unité de commandement	Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef. La dualité de commandement est une source perpétuelle de conflits, parfois très graves, qui sollicitent particulièrement l'attention de chefs à tous les niveaux.

5. L'unité de direction	Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but. C'est la condition nécessaire de l'unité d'action, de la coordination des forces, de la convergence des efforts.
6. La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général	Ce principe rappelle que, dans une entreprise, l'intérêt d'un agent ou d'un groupe d'agents, ne doit pas prévaloir contre l'intérêt de l'entreprise. L'ambition, l'égoïsme, la paresse..., tendent à faire perdre de vue l'intérêt général au profit de l'intérêt particulier.
7. La rémunération	C'est le prix du service rendu. Elle doit être équitable et donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise. Fayol distingue pour les ouvriers, trois modes de rétribution (paiement à la journée, à la tâche, aux pièces) qu'il est possible de combiner à des primes, une participation des salariés aux bénéfices, des subsides en nature, des satisfactions honorifiques...
8. La centralisation	C'est un fait d'ordre naturel. La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise. Dans les petites affaires, où les ordres du chef vont directement aux agents inférieurs, la centralisation est absolue.
9. La hiérarchie	La hiérarchie est la série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. La voie hiérarchique est le chemin que suivent les communications qui partent de l'autorité supérieure ou qui lui sont adressées. Ce chemin est imposé à la fois par le besoin d'une transmission assurée et par l'unité de commandement.
10. L'ordre	Fayol distingue l'ordre matériel (une place pour chaque chose et chaque chose à sa place) et l'ordre social (une place pour chaque personne et chaque personne à sa place). L'ordre matériel doit avoir pour résultat d'éviter les pertes de matières et des pertes de temps. L'ordre social nécessite deux opérations administratives difficiles : une bonne organisation et un bon recrutement.
11. L'équité	Pour que le personnel soit encouragé à apporter dans l'exercice de ses fonctions toute la bonne volonté et le dévouement dont il est capable, il faut qu'il soit traité avec bienveillance ; l'équité résulte de la combinaison de la bienveillance avec la justice.
12. La stabilité du personnel	Fayol considère qu'il faut du temps à un agent pour s'initier à une fonction nouvelle et pour arriver à bien la remplir (en admettant qu'il soit pourvu des aptitudes nécessaires).
13. L'initiative	Concevoir un plan et en assurer la réussite, c'est ce que Fayol appelle l'initiative. C'est la liberté de proposer, d'exécuter... Un chef qui sait donner de l'initiative à son personnel, est infiniment supérieur à un autre.

14. L'union du personnel	« <i>L'union fait la force</i> » : l'harmonie, l'union dans le personnel d'une entreprise est une grande force dans cette entreprise. Fayol insiste sur un principe à observer (l'unité de commandement) et deux dangers à éviter (un mauvaise interprétation de la devise « <i>diviser pour régner</i> » ; l'abus des communications écrites).
--------------------------	---

Source : Fayol (1999), p. 24-47

D'après ces principes, une organisation élabore en premier lieu un plan stratégique et définit ses objectifs, met en place une structure adaptée à la réalisation de ces plans, progresse grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et la main d'oeuvre, harmonise le travail de ses différents départements grâce à la coordination réalisée par la direction, et enfin fait veiller à l'efficacité de ses employés, de préférence par des services "d'état major" indépendants, distincts des départements fonctionnels.

D. Le management de Mary Follett

Née près de Boston en 1868, Mary Parker Follett appartient à une vieille famille quaker d'origine britannique. Son grand-père lui laissera une fortune qui lui permettra d'être indépendante toute sa vie. Elle étudie à Harvard et en Angleterre, et se lance d'abord dans les sciences politiques, domaine où elle publiera deux livres : une étude du rôle du président de la chambre des représentants (1896) ; un ouvrage sur le fonctionnement des groupes et la démocratie (1918). C'est dans ce contexte qu'elle participe au mouvement progressiste au sein de la Women's League de Boston. Cette ligue a de nombreux champs d'action –notamment en faveur du vote des femmes–, mais c'est surtout à la vie quotidienne dans les quartiers difficiles que Mary Follett se consacrera pendant près de 20 ans. Elle créera et animera des centres de quartier, des cours du soir pour les nouveaux immigrants, des bureaux d'orientation professionnelle pour leurs enfants. C'est dans ce cadre qu'elle sera amenée progressivement à s'intéresser aux entreprises et à leur management. Représentant la collectivité dans les commissions tripartites sur les salaires des femmes et les conflits du travail, elle y côtoie syndicalistes et patrons.

Son troisième livre, l'expérience créatrice, paru en 1924, annonce son entrée dans le champ du management. Traitant de philosophie, de psychologie et de droit, il est nourri de toute son expérience de terrain et de ses échanges avec ses amis juristes, philosophes ou journalistes politiques. A partir de 1925, à 57 ans, Mary Follett se consacre au management avec le credo suivant : « *Nous devons regarder la vie en face, telle qu'elle est, et comprendre que la diversité est une de ses*

caractéristiques essentielles...Craindre la différence, c'est avoir peur de la vie même. Le conflit n'est pas l'expression brutale et coûteuse d'incompatibilités, mais un processus normal par lequel des différences précieuses pour la société s'affirment et font progresser tous ceux qui sont concernés». Considérer comme normal et sain que dirigeants, ouvriers, cadres...aient des intérêts et des points de vue différents, faire l'éloge du conflit, cette approche est révolutionnaire en 1925. Jusque dans les années 60, en effet, les théoriciens du management sont surtout à la recherche d'une *organisation scientifique* qui permette d'éliminer les conflits, considérés comme de simples dysfonctionnements. Henri Fayol (1916) rangeait ainsi « *les grèves et tous les obstacles d'ordre social* » parmi les accidents et catastrophes naturelles. Pour lui, ils ne relevaient pas de la fonction administrative – appellation du management à l'époque – mais de la fonction sécurité, au même titre que « le vol, l'incendie, l'inondation ». Follett propose au contraire de régler les différends sans gommer les différences par l'intégration. Il s'agit, pour les adversaires d'étudier ensemble la « situation » - concept qui regroupe le contexte, l'histoire, les positions et les demandes des parties- et d'imaginer une solution qui réponde simultanément à leurs vrais besoins. Cette méthode lui a valu le surnom « *d'apôtre de la troisième voie* ».

Autre idée révolutionnaire pour l'époque, la considération que Mary Follett porte au travail collectif et aux groupes. Frederick Winslow Taylor écrivait en 1911 : « *Quand les hommes travaillent en équipe, l'efficacité individuelle tombe à peu près toujours au niveau du plus mauvais de l'équipe, voire en dessous* ». Dans son usine de Bethlehem Steel, il « *interdisait de constituer une équipe de travail de plus de quatre hommes sans une autorisation spéciale de la direction, valable une semaine seulement* ». D'un avis parfaitement opposé, Follett propose des méthodes permettant de tirer le meilleur parti possible du travail en groupe. Elle a déjà une conception très moderne d'une notion qui agite les milieux du management : le leadership. « *Le Leadership est celui qui sait organiser l'expérience du groupe et tirer tout son potentiel* ». Son rôle est : anticiper, organiser, coordonner le travail et avoir une vision globale de l'ensemble dont il est responsable. Il doit également développer les compétences de ses collaborateurs : « *Le meilleur leader n'a pas de subordonnés mais des hommes et des femmes travaillant avec lui* ».

On est loin de la conception purement hiérarchique du chef développée par Fayol et Taylor. Les enseignements de Follett sont marqués par un profond respect de l'individu. Quarante ans avant la théorie Y de Mac Gregor, elle affirme que tous les hommes, sans exception, peuvent

apporter quelque chose à leur groupe ou à leur entreprise. Elle assume l'héritage du management scientifique, qui avait fait progresser fortement la productivité des usines et le niveau de vie des ouvriers. Mais elle en dénonce déjà la faiblesse essentielle de façon très clairvoyante : « *On ne peut pas tracer une frontière nette entre la programmation et l'exécution... Les meilleurs exécutants sont ceux qui sont capables de participer à la programmation* ».

II. LES STRUCTURES DES ENTREPRISES

On part du principe que dès que l'entreprise atteint une certaine taille, il est nécessaire de préciser le rôle de chaque salarié, d'établir une hiérarchie, et de coordonner le travail de chacun. Il appartient ici aux dirigeants de l'entreprise de bâtir une structure, représentée par un organigramme et définir ce que l'on appelle une organisation. **L'organigramme** est une représentation graphique de la structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise. **L'organisation** consiste à la fois à prendre telles ou telles dispositions, à mettre en oeuvre tels ou tels moyens en vue d'atteindre des objectifs, mais également à régler l'entreprise pour la faire fonctionner. **La structure de l'entreprise** est constituée par l'agencement des divers services les uns par rapport aux autres. Etablir la structure de l'entreprise consiste donc : à définir les services à constituer (c'est la répartition de tâches), à établir les attributions de chacun, à fixer les moyens qui doivent leur être affectés, à préciser les relations entre les services (relations hiérarchiques).

A. La répartition des tâches dans l'entreprise

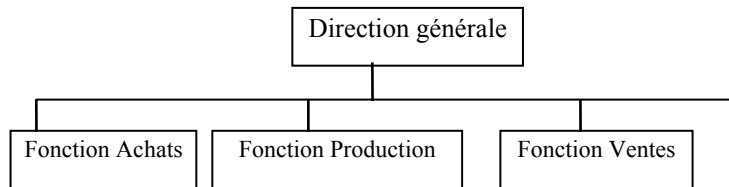
Le découpage de l'entreprise en sous-systèmes permet d'étudier des structures schématisées par des organigrammes ou les dispositifs graphiques suivants. Les structures simples dont la plupart ont été décrites et analysées par Fayol et Taylor, laissent aujourd'hui place à des structures plus complexes et mieux adaptées à la réalité des grandes organisations.

1. Les structures simples

a. *La structure fonctionnelle (forme en U)*

Cette structure implique une homogénéité de chaque fonction, à la tête de laquelle on retrouvera un responsable compétent. C'est à la direction générale d'assurer la coordination entre les fonctions dans une telle structure. Une telle organisation est efficace pour une entreprise

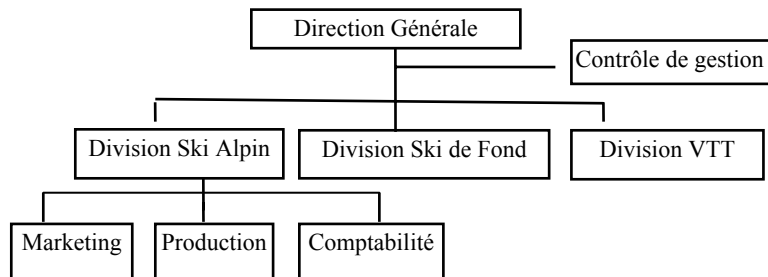
monoproductrice, peu complexe, et de petite taille. La division du travail se fait uniquement autour d'une production unique.



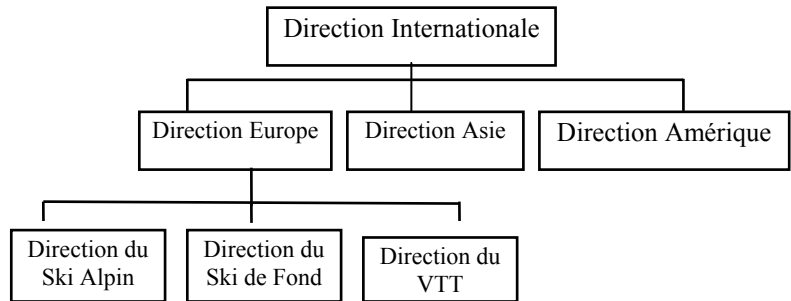
b. La structure divisionnelle (ou décentralisée)

La structure divisionnelle ou par produit permet aux entreprises à production diversifiée et complexe de répartir le travail (les tâches) en fonction des branches, des produits, et des familles de produits fabriqués. Chaque division est responsable de ses coûts et de ses résultats, et ne traite que des opérations relatives à un même produit (contrairement à la structure divisionnelle). Contrairement aux structures classiques (de Taylor ou de Fayol), la structure divisionnelle adopte la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités. Ce qui permet plus de réactivité et de souplesse face à un environnement fluctuant. Ce type de structure en donnant plus d'initiative aux cadres, augmente la motivation du personnel, facteur de productivité et de qualité.

Fig 1 : la structure divisionnelle



Par contre, étant donné que chaque division peut adopter une structure spécifique (par exemple une structure fonctionnelle), ceci introduit le risque de transformation de l'ensemble des divisions en une collection d'entreprises indépendantes. Le type de client ou le secteur géographique peut servir de critère pour structurer l'entreprise. On parle alors de la **structure géographique**.

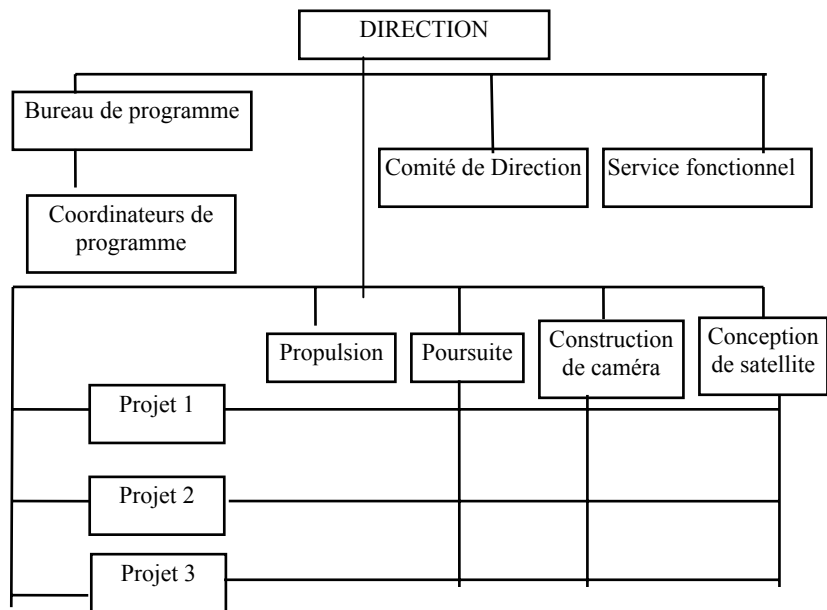


2. Les structures complexes

a. La structure matricielle

Elle a été décrite par J.K Galbraith, au début des années 70.

Fig 2 : la structure des programmes de satellite de la NASA



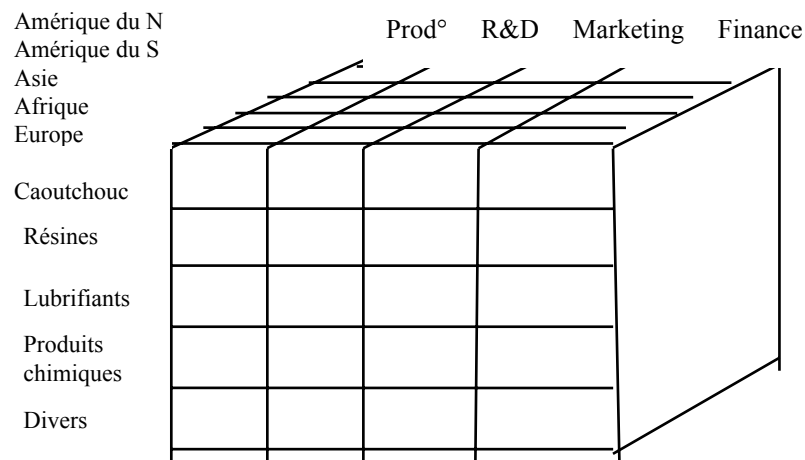
Elle est le fruit d'une répartition des tâches en fonction de deux critères : **un critère fonctionnel et un critère divisionnel**. Cette structure doit conduire à un cumul des compétences : celle du chef de produit ou chef de projet associée à celle du spécialiste de chaque grande fonction. Cette

structure est particulièrement bien adaptée à la complexité croissante de l'entreprise ainsi qu'à l'impératif de flexibilité. Un projet peut être annulé à tout moment sans modifier la structure. En s'appuyant sur la stratégie, la structure matricielle facilite la décentralisation de l'entreprise et favorise la concurrence entre les chefs de projet. Elle génère cependant des difficultés de coordination et peut être à l'origine de conflits (si le poids du fonctionnel et du divisionnel sont disproportionnés). Les salariés quant à eux sont souvent hostiles à la mise en place d'une structure qui ne leur indique pas de qui ils dépendent.

b. La structure multidimensionnelle

Cette structure repose sur le même principe que la structure matricielle, mais associe une double, voir une triple ligne hiérarchique permanente. Elle est moins flexible que la structure matricielle, son extrême complexité rend souvent l'organisation ingérable.

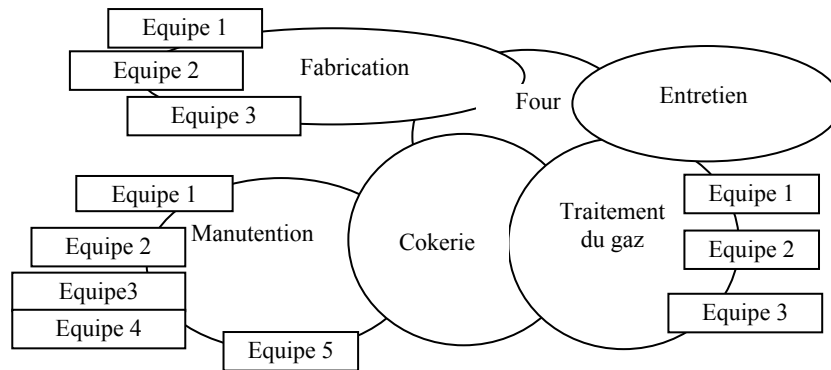
Fig 3 : La structure de Rhône-Poulenc



c. La structure polycellulaire

L'organisation polycellulaire remet en cause la pyramide traditionnelle au profit de grands ensembles flexibles et complémentaires. Chaque cellule se structure autour d'équipes (exemple 5 équipes pour l'ensemble manutention).

Fig 4 : Organisation polycellulaire de la cokerie de la sallac à Dunkerque



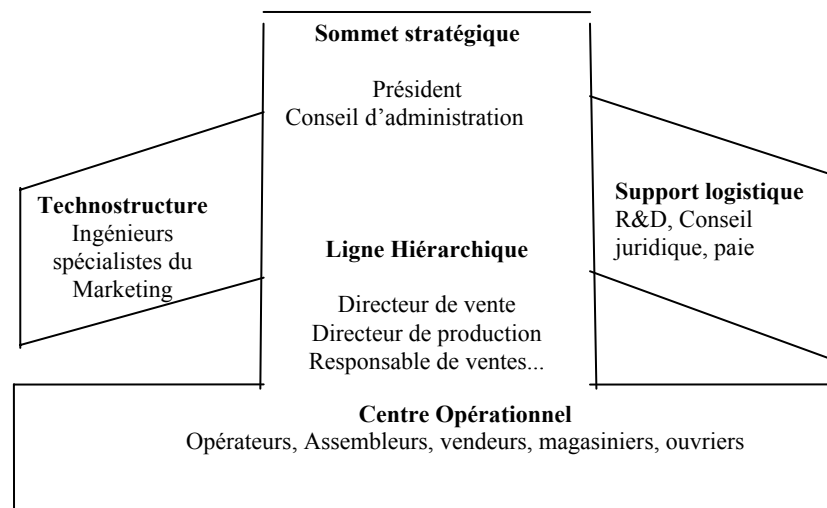
d. La structure organisationnelle de Mintzberg

Dans un effort de classification beaucoup plus ambitieux, qui tente de rendre compte de la diversité des organisations économiques (depuis l'entreprise jusqu'à l'hôpital), **H.Mintzberg** (1983) avance l'idée que toute organisation économique se caractérise par la permanence de ses composantes.

Toutefois, la combinaison de celles-ci et leur hiérarchisation conduisent à une forte différenciation des formes organisationnelles. Une nouvelle représentation de la structure des entreprises est définie à partir de cinq composantes de base :

- **Le centre opérationnel** : Il désigne les membres chargés directement d'assurer la production, qui constitue la raison d'être de l'organisation.
- **Le sommet stratégique** : C'est l'instance où se prennent les décisions d'allocation des ressources dans le court et le long terme.
- **La ligne hiérarchique** : Elle transmet les décisions du sommet stratégique et en assure la mise en oeuvre. Elle sert aussi de support aux flux d'informations entre centre opérationnel et sommet stratégique.
- **La technostructure** : Elle est chargée d'élaborer et de suivre les programmes d'investissements. Elle vise à standardiser les procédures en vue de rendre le travail plus efficace.
- **Le support logistique** : Il assure les fonctions depuis la communication entre les différentes instances jusqu'à l'entretien, la documentation, les relations avec l'environnement. Sa fonction vise à maîtriser le maximum d'activités de l'entreprise, même si celles-ci sont marginales.

Toute organisation comprend selon Mintzberg, ces 5 composantes. Les fonctions peuvent se recouper, ou être assurées par un même participant, mais en général, elles sont distinctes. Dans son ouvrage «*Voyage au centre des organisations*», Mintzberg définira une sixième composante : **l'idéologie**. Cette dernière se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation et la différencie des autres. Cette notion est à rapprocher du concept de culture d'entreprise : image interne d'une organisation qui regroupe l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites, des tabous et des symboles. La typologie de Mintzberg est remarquable car elle aborde l'organisation comme un assemblage structuré de participants, et non comme une collection d'individus dont les relations sont déterminées de façon exogène. Elle part du principe qu'une organisation est avant tout une coalition entre sous-groupes structurés de participants, hétérogènes certes, mais dont résulte pourtant une cohérence propre. **La configuration structurelle rappelle l'anatomie humaine.**



La prédominance d'une composante sur les autres et l'agencement des autres composantes qui en résulte, permettent à Mintzberg d'identifier cinq formes organisationnelles fondamentales :

- **La structure simple**, caractérisée par la domination du sommet stratégique. On a alors, une organisation de faible complexité, dans laquelle les décisions sont prises par quelques individus. L'autorité est donc très concentrée, la taille petite, et la contrainte exercée par l'environnement très forte.

- **La bureaucratie mécaniste**, caractérisée par la domination de la technostructure. Il s'agit d'organisation pour laquelle la technologie impose une très forte standardisation des tâches, de sorte que la plupart des décisions ont un caractère routinier et contraint (par la technique), d'où l'importance des ingénieurs et des techniciens. La contrainte technologique induit une autorité centralisée. Cette organisation vise des objectifs précis et en nombre limité, d'où son caractère très fonctionnel.

- **La bureaucratie professionnelle**, caractérisée par la domination du centre opérationnel. Il s'agit d'organisation faisant appel à des technologies très sophistiquées et changeantes. Il y a standardisation des tâches associée à une forte division du travail, exigeant une forte participation d'un personnel hautement qualifié. Les procédures de décisions, largement décentralisées, utilisent des règles peu formelles qui permettent la flexibilité des choix. Dès lors, on a des organisations opérant dans un environnement complexe mais stable, et où la gestion des conflits internes occupe une grande place.

- **La structure divisionnelle**, caractérisée par la domination de la ligne hiérarchique. On a ici un assemblage d'unités autonomes. Les technologies employées ne nécessitent guère d'initiatives de la part des participants. L'essentiel des problèmes concernent la mise en oeuvre et le suivi d'activités bien définies. Aussi la plupart des décisions sont laissées aux instances intermédiaires les mieux à même de réagir sur le terrain.

- **L'adhocratie**, caractérisée par la domination du support logistique. On est ici en présence d'unités de petite taille, où les participants utilisent des technologies instables, dans un environnement complexe et en perpétuel mouvement. Ce qui entraîne une forte différenciation horizontale des tâches. La décentralisation des décisions et la faible hiérarchisation formelle se révèlent essentielles pour garantir la flexibilité de l'organisation. Le rôle clé du personnel logistique s'explique par le caractère hautement spécialisé de celui-ci, et la décentralisation par la nécessité de travailler en équipes (voir les fabricants de logiciels).

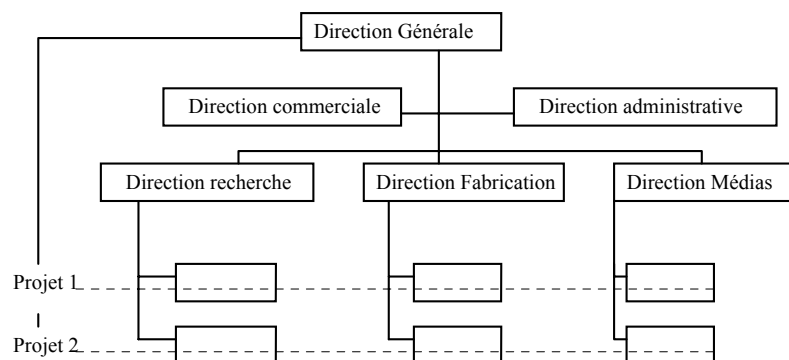
3. L'émergence de nouvelles structures d'organisation

a. La gestion par cas

Toute l'ère industrielle avait été dominée par la recherche de l'efficacité à travers la division fonctionnelle du travail. Toutefois de nombreuses sociétés américaines (Rank Xerox, Bell Atlantic...) se sont orientées vers un cumul et non une division du travail. Elles utilisent de petites équipes pour réaliser une série de tâches du début jusqu'à la fin, avec l'aide de systèmes informatiques qui traversent toute l'organisation. La gestion par cas est particulièrement utile dans les processus comportant un contact avec la clientèle et impliquant la gestion d'un cycle complet (de la commande à la livraison du produit, à la facturation et au paiement). Le gestionnaire par cas se situe à l'intersection du client et des diverses fonctions de l'entreprise. Il dispose d'un accès facile à l'information, et bénéficie d'un pouvoir de décisions étendu.

b. La structure par projets (ou organisation matricielle évolutive)

Il s'agit d'une structure flexible, permettant la réalisation de projets complexes faisant appel à plusieurs spécialistes de l'entreprise. Cette organisation appelle trois remarques. **Cette structure est par nature évolutive.** Ainsi lorsque la campagne de publicité d'un projet est réalisée, l'équipe réunie en vue de ce projet disparaîtra, et sera répartie sur d'autres projets. **La structure par projets implique une double ligne d'autorité** (une autorité hiérarchique verticale et permanente ; une autorité pour chaque projet horizontale et temporaire). **Le chef de projet joue un rôle essentiel dans la réussite de ce type de structure.** Il doit choisir ses collaborateurs dans chaque direction, et coordonner leur activité jusqu'à l'aboutissement du projet.



c. Le portefeuille de compétences (ou la structure sans hiérarchie)

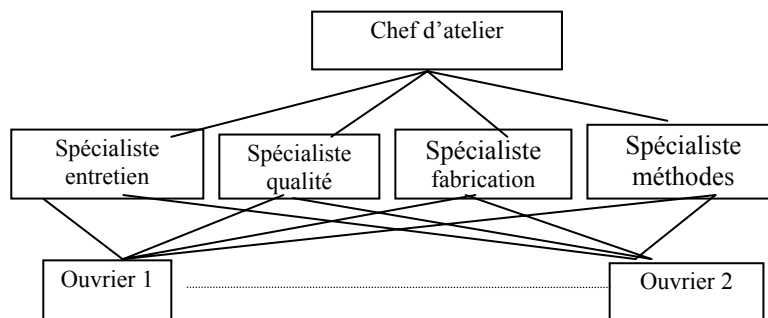
Il s'agissait d'une remise en cause de l'organisation par projets qui rencontraient des lourdeurs de fonctionnement (en l'occurrence de la dualité du commandement). Dans ce type d'organisation, l'absence de hiérarchie implique la responsabilité de tous et une préoccupation constante de la valeur ajoutée de chacun. L'ex-responsable hiérarchique devient gestionnaire d'un centre de ressources humaines et doit vendre les compétences de chacun de ses collaborateurs à un responsable de projet. Ce responsable de projet doit quant à lui sélectionner et organiser une équipe (portefeuille de compétences) dont la qualité sera évaluée en fonction de la satisfaction du client

B. L'exercice du pouvoir dans l'entreprise

Toute structure suppose l'existence d'un pouvoir, c'est à dire la mise en place de relations stables d'autorité. Cette autorité peut s'exercer **sur les tâches** (un subordonné dépend de plusieurs chefs compétents chacun dans leur spécialité), **sur les personnes** (c'est la position hiérarchique du chef). L'autorité peut également **être partagée** entre une ligne hiérarchique investie d'un pouvoir général de commandement et une ligne de conseil formée de fonctionnels. Remarquons enfin que l'autorité peut apparaître d'un point de vue **formel ou informel** dans la structure de l'entreprise.

1. La hiérarchie fonctionnelle

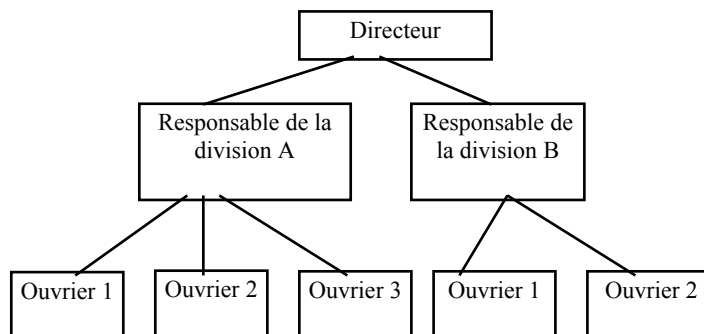
Mise en place par Taylor, cette structure repose sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité : tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant d'autorité que dans son domaine propre.



Cette structure a pour avantage de favoriser la spécialisation, principe de base de la conception taylorienne. Elle pose cependant des problèmes de coordination des activités, elle peut également favoriser certains abandons de responsabilité, et constituer une source de conflits (multiples commandements).

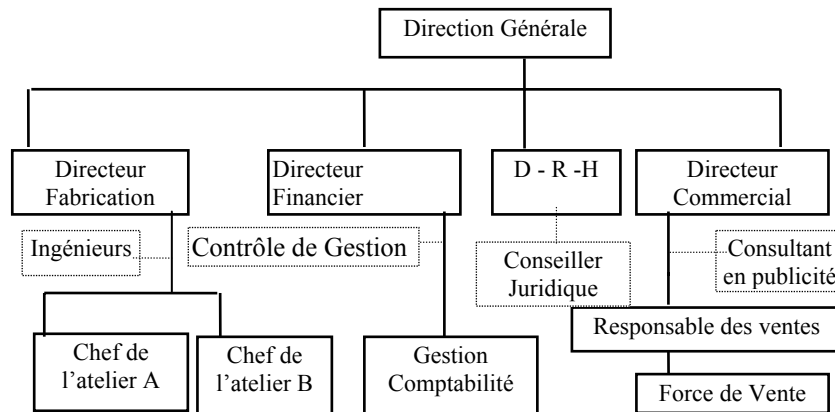
2. La hiérarchique linéaire

Elle a été proposée par Fayol, en réaction au modèle Taylorien. Elle repose sur le principe d'unité du commandement (chaque salarié ne dépend que d'un seul chef). Le découpage des responsabilités peut se faire par fonction, par produit...La structure hiérarchique allie simplicité et clarté dans la définition des responsabilités. Elle freine cependant la circulation de l'information, et établit un cloisonnement entre les différents services. Ce qui nuit à la coordination de l'entreprise.



3. La structure Staff and Line

Cette structure s'est développée aux USA durant les années 70. Elle visait à partager l'autorité entre les chefs opérationnels qui agissent, et les chefs fonctionnels qui conseillent et influencent. Elle tente donc de cumuler les avantages des deux structures précédentes en associant des organes hiérarchiques (Line) à des organes fonctionnels (Staff). Cette structure repose sur le principe d'unicité du commandement et sur la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes pour la préparation des décisions et le contrôle de leurs applications. La création d'un état major élève cependant les coûts de fonctionnement, et peut être à l'origine de conflits entre opérationnels et directionnels.



4. L'autorité formelle et les relations informelles

a. *L'autorité formelle*

L'autorité formelle est le résultat d'un processus décisionnel établissant une hiérarchie entre les différents services ou membres de l'organisation. Les dirigeants de l'entreprise ont ainsi exprimé leur volonté de diviser le travail, de confier sa réalisation à plusieurs services hiérarchisés et d'établir des modèles de relations entre les services afin de coordonner leur action et d'atteindre les objectifs de l'organisation. Les conventions collectives, les livres de règlements, les dépliants publicitaires ou les rapports annuels permettent de comprendre la structure formelle de l'organisation. Même si l'organigramme constitue une description discutée de la structure de l'entreprise, il donne une image exacte de la division du travail (en poste) et du regroupement de ceux-ci, mais aussi du flux d'autorité reconnue.

b. **Les relations informelles**

L'organisation informelle est rarement représentée par un organigramme ou un schéma, mais elle joue cependant un rôle important. **Le sociogramme est une carte des communications et des réseaux d'influence au niveau de la structure d'une organisation.** Il s'agit ainsi de prendre en compte les réseaux de relations informelles (discussions de couloir), les normes et les règles officieuses (habitudes de travail, culture d'entreprise), et les relations d'autorité non prévues (forte compétence ou personnalité d'un membre de l'organisation). Les relations informelles permettent une meilleure circulation de l'information et contribuent à

rendre l'organisation plus performante en palliant les insuffisances de la structure formelle. Elles peuvent également prendre le pas sur la structure formelle et rendre l'organisation inefficace.

C. Les mécanismes de coordination

Pour Mintzberg, les mécanismes de coordination sont l'élément fondamental qui maintient ensemble les parties de l'organisation. A partir du moment où le travail est divisé, et réparti entre plusieurs personnes ou services, il devient nécessaire de mettre en oeuvre des mécanismes de coordination afin d'éviter de graves dysfonctionnements de l'organisation. Cinq mécanismes de coordination paraissent suffisants pour expliquer les moyens par lesquels les organisations coordonnent leur travail.

1. L'ajustement mutuel

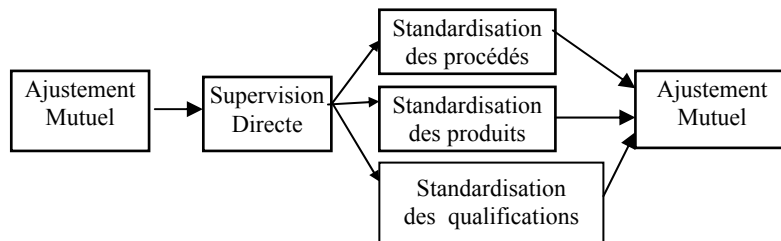
On organise la coordination du travail par une communication informelle. C'est une discussion entre individus. Ce système convient pour un petit nombre de personnes ou des situations très complexes (quand l'ignorance des individus est très grande), il faut qu'il n'y ait pas de hiérarchie entre les personnes, chacun apporte ses compétences.

2. La supervision directe

Il y a une personne, le chef, qui est investi d'une responsabilité du travail d'autres personnes (subordonnés). Ce sont des relations inégalitaires, les individus n'ont pas le même pouvoir. On voit apparaître avec ce mécanisme la structure hiérarchique et les problèmes idéologiques. Quand la structure grandit en symbiose avec l'organisation, apparaît la nécessité de faire faire (la délégation) donc de contrôler le travail des autres.

3. La standardisation

La coordination se fait au niveau de la conception du travail (elle est incorporée dans un programme). Chaque individu sait ce que l'on attend de lui (les employés d'une compagnie de transport telle que la SNCF, savent précisément ce qu'ils ont à faire). Il s'agit donc de prévoir de façon précise le descriptif des tâches avant leur exécution. On peut décomposer cette standardisation en trois types :



a. La standardisation des procédés

Les différentes tâches qui doivent être exécutées, sont standardisées et programmées. Exemple du montage à la chaîne (fordisme). Un travail conçu (division du travail, chaque ouvrier fait la même tâche, ordre de travail, existence de normes techniques...).

b. La standardisation des résultats

On fixe le résultat et les performances à atteindre (un holding a des filiales, contrôle des performances financières). L'obligation de résultat vise à spécifier les dimensions et les caractéristiques du produit.

c. La standardisation des qualifications

Il s'agit de standardiser le savoir faire et de spécifier la formation de celui qui exécute un travail. Le rôle des Ecoles et des Institutions de Formation est très important (cette méthode a été mise au point par les empires coloniaux). A mesure que le travail devient de plus en plus complexe, les moyens de coordination employés évoluent en partant de l'ajustement mutuel pour y revenir dans les situations très complexes (schéma ci-dessous).

D. Les déterminants de la classification des structures

Choisir un critère de classification, c'est identifier une caractéristique suffisamment universelle et suffisamment précise pour permettre d'ordonner l'ensemble des organisations économiques. De multiples facteurs agissent sur la structure de l'organisation.

1. Le secteur d'activité

Les entreprises qui travaillent dans le même secteur d'activité, adoptent généralement des structures très proches. C'est le cas des entreprises de

l'informatique qui ont des structures très souples pour faciliter l'innovation. Ce critère ne peut cependant expliquer à lui seul les choix de structure.

2. La taille

Il s'agit ici de faire apparaître une relation entre la taille de l'organisation et ses caractéristiques structurelles. Il est possible de mesurer ce phénomène de taille par des critères tels que le nombre de participants, le chiffre d'affaires ou le budget, le degré de pouvoir de marché.... Le critère de comparaison le plus répandu est cependant celui du nombre de participants.

a. Les travaux de Northcote Parkinson

Northcote Parkinson (1957) a établi une relation stricte entre taille et structure organisationnelle, se traduisant par une bureaucratie croissante. Il y aurait selon cet auteur, une liaison de nature logarithmique entre le ratio des activités de support (administratives) et des activités courantes d'une part, et le nombre de participants d'autre part. La composante bureaucratique augmenterait plus rapidement que la taille. Il en résulte une diversification hiérarchique, une formalisation croissante des règles et une complexité des mécanismes de gestion qui imposent une limite à l'expansion des organisations.

b. Les travaux du Groupe d'ASTON

Ces résultats ont été confirmés par une étude menée par **des chercheurs anglais du groupe D'ASTON** (1969). Ceux-ci ont mis en évidence un lien entre taille et structure. Plus le nombre de salariés augmente, plus la structure devient complexe. En effet, le nombre de niveaux hiérarchiques et le degré de spécialisation augmentent, et impliquent la mise en oeuvre de nouveaux moyens de coordination. Toutefois, les chercheurs du groupe d'ASTON n'expliquent pas pourquoi on trouve presque toutes les formes de structure dans les entreprises de taille comparable.

3. La Technologie

Une approche assez répandue consiste en effet à rechercher une corrélation précise entre le degré de complexité d'une technologie, et la structure hiérarchique qui l'accompagne.

a. Les travaux de Joan Woodward

A partir d'une étude empirique sur 100 entreprises britanniques, **Joan Woodward** montre qu'il existerait une relation entre la structure de l'organisation et la technologie. Ainsi les entreprises disposant de techniques de production similaires tendraient à se doter des mêmes structures d'organisation. L'auteur montre également que le nombre de niveaux de la direction de la production et le nombre de collaborateurs de la direction générale augmentent avec la complexité du système de production. En s'appuyant sur le **mode de contrôle d'une organisation**, Woodward distingue quatre clés de répartition permettant de classer les différents modes de production. Le *mode personnel* renvoie au rôle du supérieur. Le *mode impersonnel* est lié soit à l'appareillage automatisé ou au planning. Le *contrôle intégré* traduit la responsabilité large d'une personne. Le *contrôle fragmenté* considère qu'un même agent peut recevoir des ordres de différentes personnes.

	MODE PERSONNEL	MODE IMPERSONNEL
CONTROLE INTEGRE	Technologie unitaire de petites tailles	Process (continu)
CONTROLE FRAGMENTE	Technologie unitaire de grandes tailles	Grande Série

Les entreprises caractérisées par un mode personnel et un contrôle fragmenté travaillent de façon quasi-artisanale pour mener à bien une tâche. La réunion des compétences privilégie le travail d'équipe.

b. Les travaux de Charles Perrow

Charles Perrow (1979) a également cherché à appréhender la complexité technologique par le degré de variabilité des tâches, c'est-à-dire leur caractère plus ou moins routinier. Il en déduit quatre formes typiques :

- Les technologies routinières

Elles sont caractérisées par de très faibles variations des tâches, faciles à repérer et à analyser. Il en résulte une forte capacité de prédiction qui se traduit par une organisation très formelle, où les participants disposent de

règles très définies, et très centralisées tant au niveau des procédures de contrôle que des mécanismes de coordination.

- Les technologies dites "d'ingénieurs"

Elles définissent une structure d'activité avec des variations nombreuses mais largement prévisibles pour l'analyste des tâches. L'organisation se caractérise donc par un faible degré de formalisation, afin de permettre l'adaptation rapide aux changements, et par une hiérarchie fortement structurée, où les pouvoirs de décision sont centralisés et le contrôle sur les flux d'inputs très strict.

- Les technologies de type artisanal

Elles sont plus complexes car elles conjuguent un nombre limité de variations possibles (donc un caractère routinier des tâches) et la quasi impossibilité d'analyser et de prévoir avec exactitude ces variations. L'organisation se caractérise par un faible degré de formalisation, couplé à une large décentralisation des procédures de décision. Son efficacité dépend de la culture technique de ses participants, d'où l'importance de l'apprentissage interne (learning by doing) et de l'intériorisation des normes et des valeurs par les membres.

- Les technologies non routinières

Les tâches varient énormément ce qui ne laisse pas de place à l'analyse et à la prévision. La procédure autoritaire des tâches se révèle inefficace et les hiérarchies trop fortes très coûteuses. Il existe un niveau minimal des règles et les procédures de décisions sont décentralisées. On a ici une organisation fondée sur la participation des membres et sur des valeurs partagées plutôt que sur des rapports hiérarchiques.

Cette approche présente l'avantage de permettre d'identifier des critères bien définis (exemple du caractère routinier), et d'associer à ces critères des formes de relations précises entre les participants, conduisant à spécifier les modalités de coordination interne.

4. L'environnement

a. Les travaux de Burns et Stalker

C'est en 1963, que des professeurs de Sociologie d'Edimbourg, T. Burns et G.M Stalker, étudient dans un ouvrage intitulé « *The Management of innovation* », l'impact de l'environnement économique et social sur la structure d'une organisation. Cette étude repose sur la stabilité de l'entreprise et de l'environnement. Dans un environnement stable, il n'y a

pas d'imprévis. Les entreprises font peu d'innovations technologiques. Le marché est très régulier. Dans un environnement instable, les innovations technologiques sont très rapides et la demande très irrégulière.

- *Entreprise et environnement stable* : une structure de type mécaniste. On va concevoir l'organisation comme une machine (division du travail, structure très hiérarchique, stricte). L'environnement stable ⇒ une bureaucratisation, avec centralisation des décisions.

- *Entreprise et environnement instable* : une structure de type organique. Cette structure est faite pour s'attaquer aux problèmes de turbulence de l'environnement. Il y a une constante redéfinition des tâches. La communication est latérale. Il n'y a pas d'ordre émis par les supérieurs et pas de contrôle car aucune définition des tâches.

		Incertitude de l'environnement	
		<i>FAIBLE</i>	<i>FORTE</i>
Complexité de l'environnement	<i>FORTE</i>	Structure fonctionnelle ou Staff and Line	Structure matricielle
	<i>FAIBLE</i>	Structure Hiérarchique	Structure Hiérarchique diversifiée par produit

b. Les travaux de Lawrence et Lorsch

Les conclusions de Burns et Stalker furent confirmées par les travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch (1967). Parue sous le titre "*Organization and Environnement Managing Differentiation and Integration*", leur étude montra qu'il existait non pas un environnement mais bien plusieurs environnements. Ainsi le service achats et le service ventes sont deux environnements qui n'ont pas les mêmes caractéristiques. Il faut donc fractionner l'organisation pour traiter de façon correcte les relations avec chaque environnement. Lawrence et Lorsch introduisirent les notions de différenciation et d'intégration.

- Le concept de différenciation

Les services vont être différenciés par leurs *objectifs* (le service de ventes recherche la performance économique alors que le centre d'achat recherche à diminuer les coûts) ; les *comportements et attitudes* (d'une certaine manière, les comptables sont des personnes plus intraverties que

les vendeurs) ; l'*horizon temporel* (l'atelier raisonne à court terme et en fonction du planning, le laboratoire raisonne à long terme et en fonction de la recherche) ; *les relations entre individus* (dans un environnement stable, l'organisation est bureaucratisée alors que dans un environnement instable, il faut plus de coordination, plus de communication informelle entre les individus). En conclusion, plus une entreprise sera différenciée, moins la hiérarchie sera adaptée pour régler les problèmes d'intégration, et plus il sera nécessaire d'introduire des mécanismes d'intégration pour éviter toute anarchie croissante.

- Les moyens d'intégration

Il est nécessaire d'organiser des contacts directs en dehors de la hiérarchie (création de comité, groupes d'études...), de mettre en place des services de liaison, des postes qui sont à la jonction de sous systèmes très différenciés.

Lorsqu'une entreprise est peu différenciée, le moyen d'intégration et de coordination repose sur la hiérarchie. Ainsi pour Lawrence et Lorsch, les entreprises les plus performantes sont celles dont chaque fonction se structure selon les caractéristiques de son environnement. Ces auteurs insistent également sur l'idée qu'il n'y a pas une structure d'organisation qui soit meilleure que les autres (on parle de **Théorie de la Contingence**) et que toutes les structures d'organisation ne sont pas aussi efficaces.

5. La stratégie

La relation entre stratégie et structure de l'entreprise a été mise en évidence par *A. Chandler*, à partir d'une étude sur plusieurs grandes entreprises américaines. Pour celui-ci, les changements structurels interviennent au moment où les entreprises modifient leurs stratégies. Ainsi la décision de diversifier les activités de l'entreprise peut la conduire à mettre en oeuvre une structure décentralisée par produits. A contrario, certains auteurs comme *G. Mussche*, ont critiqué cette théorie, en montrant que c'est la structure qui gouverne la stratégie, et non l'inverse. Eu égard aux divergences des travaux scientifiques et à la grande hétérogénéité des entreprises, il est donc bien difficile de généraliser de telles conclusions. On peut toutefois admettre, que l'on parle de stratégie dans le cas d'analyses qui associent la forme organisationnelle à la poursuite d'objectifs de long terme bien définis. Il s'agit donc d'identifier ces objectifs et les hiérarchiser, pour expliquer comment les motivations individuelles vont s'emboîter et les mécanismes incitatifs se structurer. Il faut donc être capable de repérer la stratégie dominante qui fonde les procédures de coordination des agents. *Raymond Miles et Charles Snow* (1981) ont identifié quatre types de stratégies : les

stratégies défensives visant à stabiliser l'organisation sur le long terme ; *les stratégies prospectives* propres à des organisations centrées sur l'innovation et utilisant celle-ci comme vecteur de modification de l'environnement ; *les stratégies d'analyse* caractérisant un comportement suiviste où les choix reposent sur l'analyse des succès et des échecs rencontrés par les prospecteurs ; *les stratégies de réaction* typiques d'organisation instables qui s'ajustent par à-coups aux modifications de l'environnement.

Si la stratégie met l'accent sur le rôle des objectifs retenus dans le processus de structuration des formes organisationnelles, elle suppose dans le même temps que l'identification des procédures de choix repose sur un système « cohérent » de prise des décisions. Or, les entreprises ne sont pas toujours dotées d'un tel dispositif.

Pour en savoir plus

- BRAUDEL F., LABROUSSE E. (1976), *Histoire économique et sociale de la France*, 3 volumes, Paris, PUF.
- BRAVERMAN Harry (1974), *Travail et Capitalisme monopolistique*, Paris, MAspéro.
- BRICARD Georges (1934), *L'organisation scientifique du travail*, Collection Armand Colin.
- CALVERT M.A (1967), *Mechanical Engineer in America*, Baltimore.
- CHEVALIER Jean (1945), *Organisation du travail*, 5^{ème} édition, Dunod.
- FITCH C.H (1882), « Report on Manufacture of Interchangeable Mechanisms “, *Tenth Census*, pp. 33-34.
- FOLLET M-P (1896), *The speaker of the house of representatives*, Longmans Editions, Green, New York.
- FOLLET M-P (1918), *New State*, Longmans Editions, Green, New York. Réédition en 1998 chez Pennsylvania UP.
- FRIEDMAN Georges (1946), *Problèmes humaines du machinisme industriel*, Paris, Gallimard.
- MARSHALL Alfred (1890), *Principles of Economics*, Cambridge, traduction française, *Principes d'économie politique*, 1971, Paris.
- METCALFE (1885), *The cost of Manufactures and the Administration Workshops, Public and Private*, New York.
- MONTMOLLIN M., PASTRE O. (1984), *Le taylorisme*, La Découverte.
- MOUSLI M. (2002), *Mary Follett, Diriger au-delà du conflit*, Village Mondial.
- MOUSLI M. (2002), *Mary Parker Follett, l'anti-Taylor*, *Alternatives économiques*, n°206, septembre, pp. 72-73.
- NELSON D. (1975), *Managers and workers, Origins of the New Factory System of the United States, 1880-1920*, Madison, The University of Wisconsin Press.
- PEAUCELLE J-L (2003), “*Henri Fayol, inventeur des outils de gestion*”, Paris, Economica.

POUGET M. (1998), *Taylor et le taylorisme*, PUF, Que-sais-je, n° 3318.
REID D. (1986), « Genèse du Fayolisme », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 75-93.
ROJOT Jacques (2003), *Théorie des organisations*, ESKA Editions.
SHEID J-C (1999), *Les grands auteurs en organisation*, Dunod.
SMITH O. (1886), "Inventory Valuation of Machinery Plant", *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, n°7, pp. 433-439.
TAYLOR F.W (1911), *Principals Scientific Management*, traduction française par Jean Dunoyer, *Principes d'organisation scientifique*, Dunod, 1927.
THOMPSON C.B (1925), *Le système Taylor*, Payot.
TOWNE H.R (1886), « The engineers as an Economist », *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, n°7, pp. 429-430.
WOODWARD J. (1965), "*Industrial Organization Theory and Practice*", Oxford University Press.