

Sociologie des organisations

De la vision mécaniste de l'organisation à l'école des relations humaines

Chapitre 1 : l'organisation mécaniste

Bureaucratie : organisations qui sont gérées comme des machines, régie par des règles précises, organisation très réglementée. (# structure organique).

La plupart des organisations sont à des degrés divers empreints de bureaucratie car c'est le mode de **pensée mécaniste** qui a profondément modelé notre conception de l'organisation. Nous attendons que comme des machines, les organisations fonctionnent de manières routinière, efficace, fiable et que l'on puisse **prédire** leur comportement.

Exemple de Friedrich de Prusse (1740) : il veut établir une armée efficace, pour cela il réduit ses soldats à des automates, standardise les armes, codifie chaque geste, établie une hiérarchie etc...

- **Frederick Winslow Taylor (1856-1915)** a défini une gestion scientifique des tâches de production.
- **Henri Fayol** a formulé les tâches administratives.
- **Henri Ford** a fait triompher les principes tayloriens en instaurant le travail à la chaîne et la mécanisation de la production.
- **Taiichi Ohno** modernise les principes du Taylorisme et invente le Toyotisme afin de s'adapter à un monde économique dominé par la Demande.
- **Max Weber** met en évidence les avantages de la bureaucratie comme style de direction.

1 Le modèle Taylorien : les principes tayloriens

Le fil conducteur de ses recherches et d'éliminer les gaspillages de temps, d'argent, de matière en utilisant une méthode rationnelle visant à redéfinir le travail individuel. Il a établi une nouvelle science : l'Organisation Scientifique du Travail. L'OST s'appuie sur les travaux économiques d'Adam Smith (division du travail) ou de Ricardo (spécialisation des tâches).

1) Le principe de coopération entre l'ouvrier et la direction

La coopération entre l'ouvrier et la direction suppose un dépassement des contradictions de l'homo-économus. Les ouvriers demandent un salaire élevé alors que les patrons veulent des coûts de production les plus bas possible. Selon Taylor, la capacité à dépasser la contradiction entre salaire élevé et coûts bas est le meilleur indice d'une bonne ou mauvaise organisation du travail. Avec une bonne productivité du travail, on peut concilier ces deux revendications.

Son objectif est de montrer que des salaires élevés et un bas prix de revient constitue la base de tout bon système de direction.

2) Principe de la division verticale du travail

Selon Taylor, la condition nécessaire pour dépasser l'antagonisme entre l'intérêt des patrons et celui des ouvriers est la division verticale du travail.

Division verticale du travail : séparation entre la conception du travail, réalisée par la direction scientifique et l'exécution du travail qui est réalisée par les ouvriers. Elle marque le passage d'une société artisanale à une société industrielle.

Dans le système artisanal : réalisation et conception sont réalisés par la même personne.

Dans une entreprise, les départements « bureau des méthodes », et « service qualité » travaillent sur la bonne qualité des méthodes de travail. L'objectif est de remplacer le système empirique des connaissances des ouvriers (qui détenaient chacun un savoir spécifique à leur tâche, une série de petites connaissances et astuces, acquis au fil du temps). La connaissance est maintenant transférée aux ingénieurs, qui la partagent avec les ouvriers de l'entreprise.

La conception des méthodes de travail doit se faire en respectant la contrainte suivante : diminuer les coûts pour réaliser un maximum de profit. (Aujourd'hui, de nouvelles dimensions sont apparues comme la prise en compte de l'écologie, ou la dimension sociale, ne pas faire travailler des petits chinois.)

La division verticale du travail marque le passage d'un apprentissage individuel à un apprentissage collectif :

- **Apprentissage individuel** : transmission de savoirs nouveaux d'un artisan à l'autre, avec une durée de formation de plusieurs années
- **Apprentissage collectif** : ingénieurs définissent les méthodes de production qui s'applique pour toute l'entreprise et s'occupe des formations qui sont très courtes (quelques jours). Les connaissances ne sont plus détenues par le travailleur mais par l'entreprise.

Ouvriers faiblement qualifiés à l'époque (exode rurale aux USA au 19^{ème} siècle, avec paysans illettrés), il fallait des tâches simples.

Institution d'un contrat social au sein de l'entreprise :

- Les ouvriers s'engagent à respecter les méthodes de travail que le patron leur a dicté.
- Le patron s'engage à partager les fruits de la production avec les ouvriers

3) *The right man at the right place*

Il prône la différenciation des individus selon leurs capacités : certains sont faits pour exécuter, d'autres pour concevoir des tâches. Un individu sera toujours mauvais dans un domaine. Il s'agit d'une sélection scientifique.

4) *The one best way*

Il existe toujours une manière de travailler qui est plus efficace et productive que les autres, le rôle des ingénieurs est de la trouver. C'est la meilleure manière de faire. Il s'agit d'avoir recours à des **méthodes "scientifiques"** afin de déterminer la méthode la plus efficace pour effectuer le travail.

Même les tâches les plus basiques et simples à exécuter (manutention d'une gueuse de fonte) deviennent l'objet d'études scientifiques et vont être supervisées. Taylor est dans une logique d'optimisation et de maximisation du profit. Il définit des procédures, qui sont le lien entre les ouvriers et les ingénieurs. Les ouvriers doivent s'engager à la respecter. Ce n'est pas qu'une contrainte car l'ouvrier peut faire comme il veut tant qu'il respecte la procédure, donc il aura plus d'autonomie. Les ouvriers ne sont plus dépendants des tâches dictées par le patron au gré de son humeur, il y a une meilleure coordination entre les tâches.

5) *Le contrôle du travail : la supervision*

Taylor avait l'obsession du contrôle, et du temps que mettait chaque ouvrier pour réaliser chaque tâche. Il a besoin d'une observation minutieuse des tâches.

6) *La division horizontale du travail*

Elle consiste à diviser, parcelliser les tâches en opérations élémentaires susceptibles d'être réalisées par n'importe quel ouvrier car n'exigeant aucune qualification particulière.

IV Taiichi OHNO (1912-1990) : Modernise les principes taylorien et invente le Toyotisme.

Ingénieur japonais qui travaille chez Toyota et développe le Toyotisme dans les 60's, avec le « lean manufacturing », vu comme la modernité par excellence.

Contexte : Remise en question des théories de Ford suite à deux évènements : 1) le cercle vertueux de Ford va être brisé par une baisse de la demande : incertitude dans les quantités que l'on va vendre 2) Les gens se lassent des produits standards et veulent des produits plus spécifiques. Apparition d'une contradiction entre petite séries et productivité, contradiction que Ohno va essayer de dépasser, en modernisant les principes tayloriens, avec une nouvelle gestion de la production.

Contradiction : petites séries de produits diversifiés ≠ productivité de travail

Toyotisme : Evolution ou Révolution du Taylorisme ?

a) Les principes fondateurs du Toyotisme : une nouvelle gestion de la production (évolution par rapport à Taylor)

Les flux tirés : C'est la consommation en aval qui déclenche la production en amont par un Ordre de Fabrication. (# Principe des flux poussés de Ford)

Le juste à temps : la quantité de composant nécessaire est livrée précisément au moment où s'exprime le besoin. On ne produit ni trop, ni trop peu, ni trop tôt, ni trop tard.

L'amélioration continue : L'effet du juste à temps est renforcé par les pratiques d'amélioration continue qui fiabilisent le fonctionnement de la chaîne de production et limite le besoin en stock.

Les flux tendus : En analysant le délai global de production, Ohno a remarqué qu'il y a une grosse partie du temps passée à attendre les pièces : en diminuant les stocks, il veut diminuer les délais (stocks permettent de palier des éventuels pb lors de la production)

⇒ Ce qui permet de réduire l'investissement en capital, d'économiser toute une série de coûts liés aux opérations de stockages, adapter les produits aux besoins des gens (petites séries diversifiées), et une meilleur réactivité au moment de la commande (cela suppose une flexibilité des machines et des travailleurs).

b) Les principes fondateurs du Toyotisme : une nouvelle gestion des ressources humaines (révolution)

Cette réorganisation de la production nécessite une grande flexibilité des ouvriers et des machines qui doivent pouvoir réagir aux changements de la demande.

- **travail en équipe** : Dans le Fordisme, les tâches étaient définies par ouvrier. Toyota définit les tâches en groupes (plusieurs opérateurs pour une série de tâches diversifiées). Le travail est moins ennuyant que chez Ford, + de motivation donc + de productivité.
- **flexibilité des horaires de travail** : qui permet d'adapter la production aux variations en volume de la demande. Basée sur un systèmes d'heures supplémentaires.
- **la polyvalence de l'opérateur** : le salarié doit pouvoir s'adapter à la réalisation de ≠ tâches. Ce qui est entretenu par la rotation des postes. C'est un gage de flexibilité car il facilite le remplacement des ouvriers.
- **Enrichissement des tâches** : Grande remise en question de la philosophie de Taylor. Ohno considère que les opérateurs ont un rôle à jouer dans le diagnostic et la résolution des problèmes mis en œuvre dans le cadre de l'amélioration continue des produits et du système de production. Les ouvriers qui travaillaient dans le processus de production étaient les mieux placés pour signaler une défaillance et donner des idées. C'est donner + de responsabilités aux opérateurs (≠ Taylorisme et sa direction scientifique / opérateurs). Donner + de pouvoir de décisions aux opérateurs. (cf : Hergberg)