

Théorie des organisations

L'organisation administrative du travail

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

Table des matières

Préambule.....	2
Les fondements de la pensée de Fayol.....	2
Comment garantir l'efficacité du travail des dirigeants ?	2
Les finalités de l'OAT	3
Les activités de l'entreprise selon Fayol.....	4
Administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.....	4
L'activité administrative selon Fayol	5
Les 14 principes généraux de l'OAT.....	6
La structure hiérarchique selon Fayol	8
Les apports de l'OAT	9
Conclusion	10
Références	10

Préambule

Les théories classiques des organisations sont fondées sur des règles scientifiques, rationnelles, générales et supposées universelles.

Il existe divers courants dans l'approche classique :

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

Dans ce cours de théories des organisations nous allons étudier l'OAT ou Organisation Administrative du Travail. Un courant de pensée qui fait partie des théories classiques.

Nous allons ainsi définir les origines de la théorie, quelles sont ses finalités et ses principes généraux. Nous aborderons également les apports de la vision de Fayol ?

Les fondements de la pensée de Fayol

H. Fayol (1841 –1925) est ingénieur civil à l'origine. Il écrit en 1916 un ouvrage fondateur :« L'Administration Industrielle et Générale ». Il y indique les éléments essentiels de sa pensée. Il recherche avant tout à **trouver des moyens permettant de garantir l'efficacité du travail des dirigeants.**

En ce sens, il travaille sur la rationalisation de l'ensemble de l'entreprise. Il désire définir la place et le travail de chacun, expliquer l'ensemble de l'organisme, ses activités, leur structure et la hiérarchie.

L'objectif premier de Fayol est **donc d'analyser la nature de la fonction de direction dans les entreprises.**

Comment garantir l'efficacité du travail des dirigeants ?

Pour Fayol, une organisation doit **élaborer un plan stratégique et mettre en place une structure adaptée à la réalisation de ses objectifs.** Pour progresser, elle va ensuite mettre en place un contrôle de ses activités. Voilà les fondements de base de la pensée de Fayol.

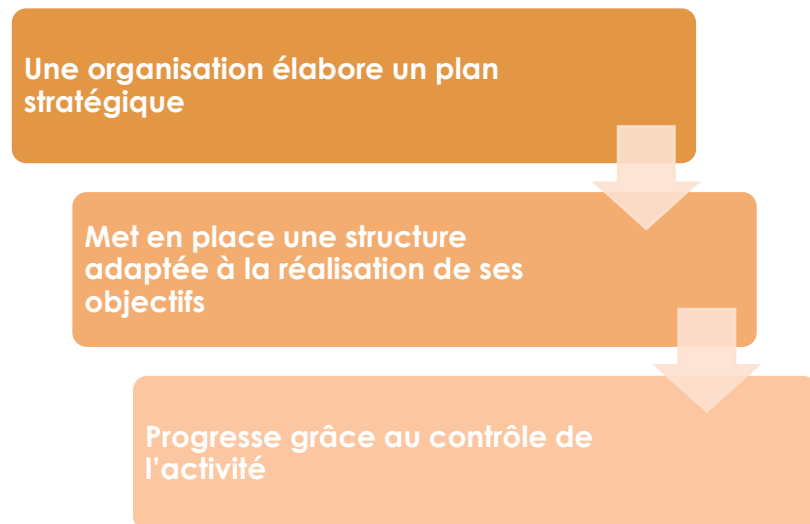


Figure 1. Comment garantir l'efficacité du travail des dirigeants selon Fayol ?

Les finalités de l'OAT

Fayol souhaite « montrer qu'un dirigeant peut obtenir les **meilleures performances** de son personnel par ses qualités de **commandement** des hommes et d'**administration** des choses ».

Deux éléments sont essentiels ici et sont pour Fayol du ressort d'un dirigeant : le commandement des Hommes et l'administration des choses. Cela, afin d'atteindre les objectifs de performance fixés.

Les activités de l'entreprise selon Fayol

Grâce à ses observations, Fayol estime qu'il est possible de **décomposer les activités dans l'entreprise en 6 catégories**. Cela peut paraître banal aujourd'hui mais à l'époque il fut un précurseur dans la décomposition de l'entreprise en différentes activités distinctes.

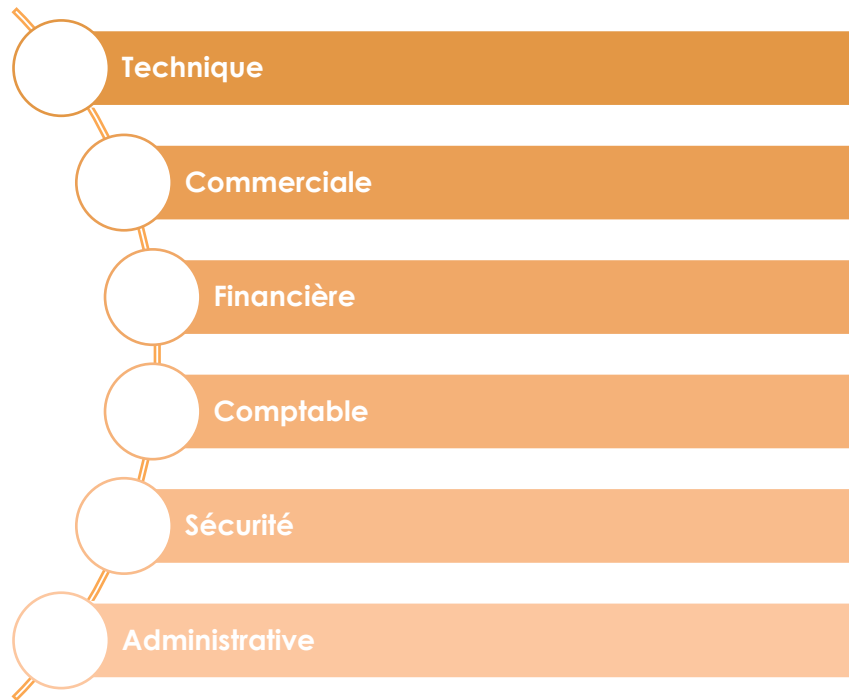


Figure 2. Les activités de l'entreprise selon Fayol

Les fonctions sont réparties dans l'entreprise de façon variable selon les activités :

- Technique : produire et transformer des biens ou services
- Commerciale : achat, vente de biens ou services
- Financière : rechercher et gérer les capitaux
- Comptable : tenir les documents de synthèse, déroulement inventaires, bilans
- Sécurité : protéger les biens et personnes

Administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler

Selon Fayol, la fonction administrative est la plus importante. Elle doit être accomplie par le dirigeant. Les autres fonctions quant à elles doivent être déléguées à des spécialistes.

L'activité administrative selon Fayol

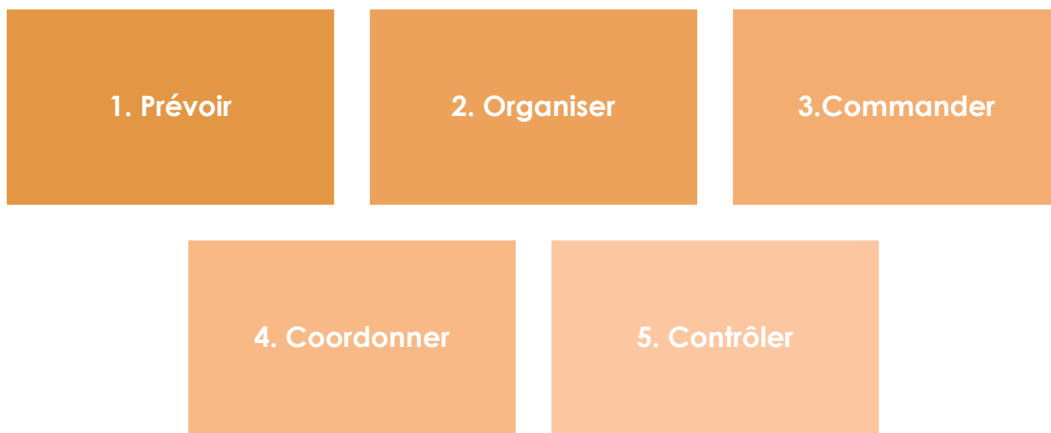


Figure 3. L'activité administrative selon Fayol

Fayol s'intéresse en particulier à la **fonction administrative**. Ce que nous allons mieux définir ici.

Pour lui, l'activité administrative suit 5 principes universels. **Administrer c'est donc :**

- 1. Prévoir et planifier :** préparer de manière rationnelle l'avenir, à court terme et à long terme. Développer un programme qui doit maintenir l'unité. C'est le début de la planification stratégique.
- 2. Organiser :** allouer différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise, définir des procédures de décision, faire un organigramme.
- 3. Commander :** tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise. Le chef doit avoir une bonne connaissance du personnel. Il doit donner le bon exemple, éliminer ce qui ne fonctionne pas, créer un esprit d'initiative et de dévouement auprès des salariés.
- 4. Coordonner :** synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir cohérence et efficacité grâce à deux outils qui sont la conférence hebdomadaire des chefs de services, et les agents de liaison.
- 5. Contrôler :** vérifier si tout se passe conformément au programme adopté. Si ce n'est pas le cas, il s'agira de mettre en place des actions correctrices.

Pour Fayol, ces principes sont applicables à toute administration.

Les 14 principes généraux de l'OAT

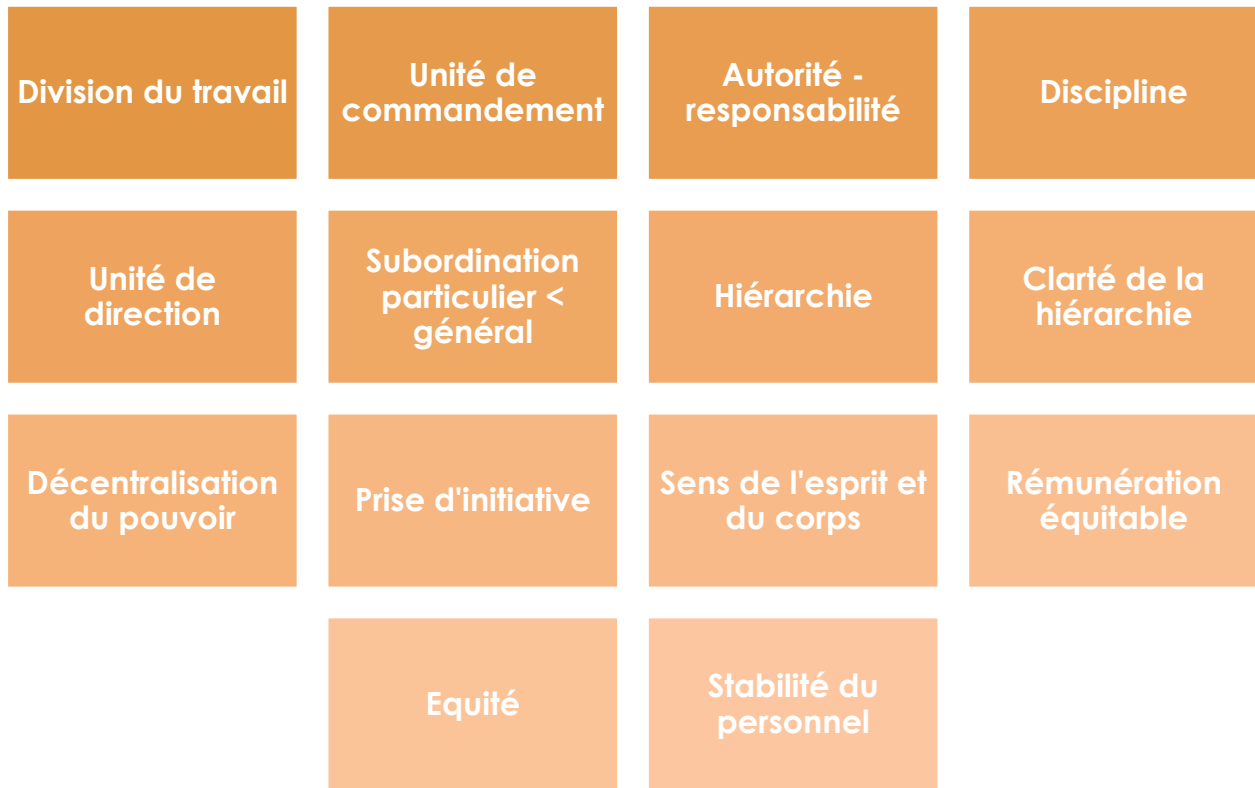


Figure 4. Les 14 principes généraux de l'OAT

Selon la pensée de Fayol, il existe **14 grands principes généraux à l'organisation administrative du travail**.

1. **Division du travail** : une spécialisation des travailleurs pour être plus productifs est nécessaire.
2. **Unité de commandement** : un seul leader, un programme unique pour un ensemble d'opérations qui poursuivent le même but. Cela reste nécessaire à l'unité d'action, la coordination, la convergence vers l'effort.
3. **Autorité –responsabilité** : elle doit être statutaire et personnelle, mais aussi accompagné de responsabilités.
4. **Discipline** : c'est l'obéissance, l'assiduité, le respect.
5. **Unité de direction** : chaque employé n'a qu'un chef et donc il ne faut pas de dualité de commandement.

6. **Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général** : il s'agit de placer l'intérêt de l'employé après celui de l'organisation. La place de l'affect est limitée.
7. **Hiérarchie** : tout leader doit être capable d'assumer ses responsabilités hiérarchiques et de prendre des initiatives.
8. **Clarté de la hiérarchie** : il doit exister une chaîne hiérarchique, une administration hiérarchique.
9. **La décentralisation du pouvoir** : le pouvoir de décision des cadres supérieurs doit être partagé avec les cadres moyens.
10. **La prise d'initiatives** : un des moteurs de l'activité humaine au sein d'une organisation.
11. **Sens de l'esprit et du corps** : coordonner les efforts, récompenser le mérite, harmonie des relations.
12. **Rémunération équitable** : les modes de rétribution doivent encourager la création de valeur et le sort du personnel.
13. **Équité** : la manière dont sont gérés les personnels doit susciter un sentiment de justice sociale.
14. **Stabilité du personnel** : les salariés doivent être stables car l'instabilité du personnel a des conséquences et entraîne des dysfonctionnements sociaux.

La structure hiérarchique selon Fayol

Fayol insiste sur la nécessité de constituer un corps social qui va permettre de coordonner les différentes activités de l'entreprise (technique, commerciale, etc.).

Il décrit une organisation très formelle, représentée par un tableau d'organisation (qui est l'ancêtre de l'organigramme).

Cette organisation a selon lui deux caractéristiques : les décisions sont essentiellement prises au sommet et le respect de ces décisions assure son bon fonctionnement.

La structure hiérarchique au sein de l'entreprise doit donc, selon Fayol, ressembler au schéma ci-dessous.

- Chaque salarié ne dépend que d'un seul supérieur hiérarchique.
- Chaque individu est responsable de tous ceux qui sont placés au-dessous de lui.
- Chacun des exécutants ne connaît qu'un seul chef.
- L'autorité et la responsabilité se trouvent divisées entre divers services.
- Chaque chef de service n'est responsable que de ce qui se passe dans son service et n'a d'autorité que dans son service.

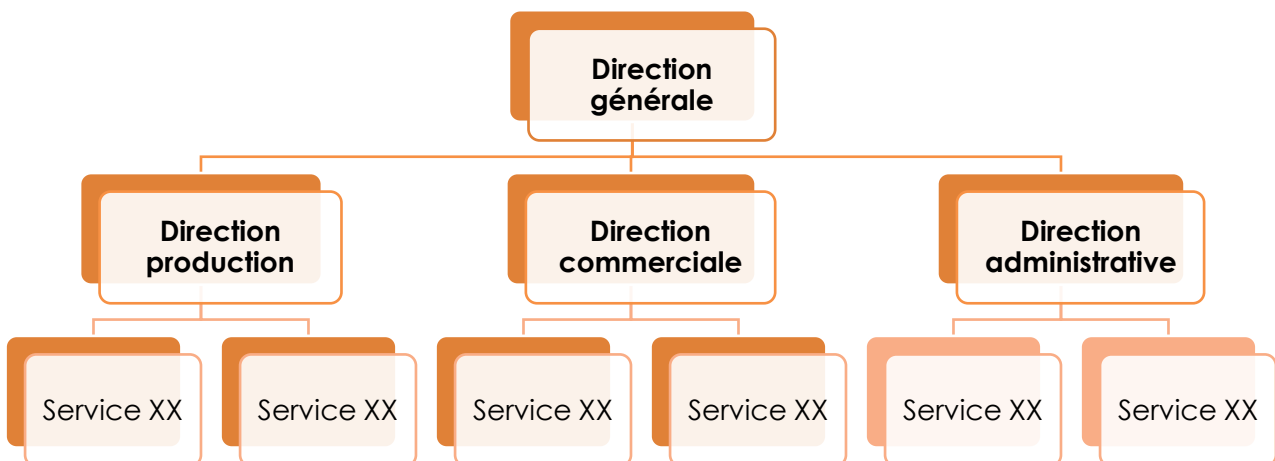


Figure 5. La structure hiérarchique selon Fayol

Les apports de l'OAT

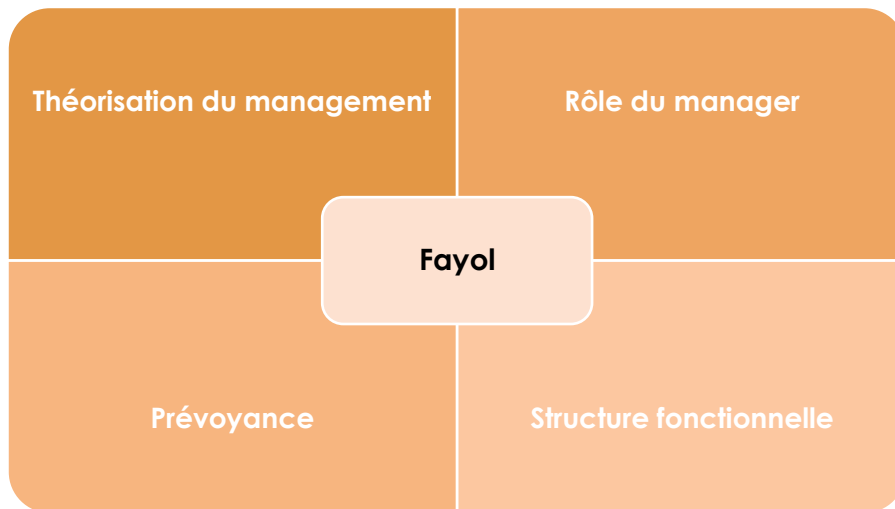


Figure 6. Les apports de l'OAT

Fayol a été un des premiers à indiquer que le **management était une discipline qu'il fallait enseigner**. C'est en ce sens qu'il a créé les principes de l'OAT, afin de pouvoir mieux diffuser la connaissance. C'est aussi grâce à lui que le **dirigeant est mis au centre de l'organisation**.

Son principal apport est lié à la **décomposition de l'organisation en fonctions, en activités**.

Il introduit la notion de prévoyance, la planification stricte et contrôlée.



Figure 7. L'OAT par rapport à l'OST

Les travaux de Fayol font suite à ceux de Taylor qui proposait **une division et une spécialisation des tâches au sein des usines afin d'accroître la productivité des employés**. Chaque individu doit réaliser une tâche et une seule, cela à la chaîne.

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

Conclusion

Pour conclure, Fayol est assez flexible sur ses principes. Il indique que les usages doivent dépendre des circonstances. Qu'il s'agit d'adapter.

Aux origines de l'école classique, Taylor traite de l'organisation du travail, de l'ouvrier du monde de l'atelier et Fayol s'intéresse à l'administration des entreprises et au rôle du dirigeant, ce qui est complémentaire.

Seulement, **contrairement à Taylor, il estime que les managers jouent un rôle primordial dans le succès d'une organisation.** Il est alors question de gestion de l'organisation « *top-down* ».

On qualifiait déjà la pensée de Fayol comme « un esprit moderne ».

Références

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

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

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

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

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

Comment citer ce cours ?

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



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

Figures

Figure 1. Comment garantir l'efficacité du travail des dirigeants selon Fayol ?	3
Figure 2. Les activités de l'entreprise selon Fayol.....	4
Figure 3. L'activité administrative selon Fayol	5
Figure 4. Les 14 principes généraux de l'OAT.....	6
Figure 5. La structure hiérarchique selon Fayol.....	8
Figure 6. Les apports de l'OAT	9
Figure 7. L'OAT par rapport à l'OST.....	9