

L'école classique et ses prolongements

Année universitaire : 2007 - 2008

PLAN

- Introduction
 - I- Contexte historique.
 - II- Genèse de l'école classique.
 - III- Les fondements de l'école classique :
 - * la vision de l'organisation selon l'école classique;
 - * Principes de l'école classique
 - IV- Les théoriciens de l'école classique :

4.1- F.W.TAYLOR

a) Biographie

b) Les apports du modèle taylorien

4.2- Henri FAYOL

a) Biographie

b) Les apports de H.Fayol

4.3- Max WEBER

a) Biographie

b) Les apports de Max.Weber

V- Les limites et critiques de l'école classique

VI- Le prolongement des classiques

5.1- Henri FORD

a) Biographie

b) Les principes du Fordisme

5.2- Kiichiro TOYODA

a) Biographie

b) Les principes du toyotisme

5.3- Lyndall Fownes Urwick

a) Biographie

b) L'apport L.F.Urwick

5.4- Luther Halsey Gulick

a) Biographie

b) L'apport de L.H.Gulick

■ Conclusion

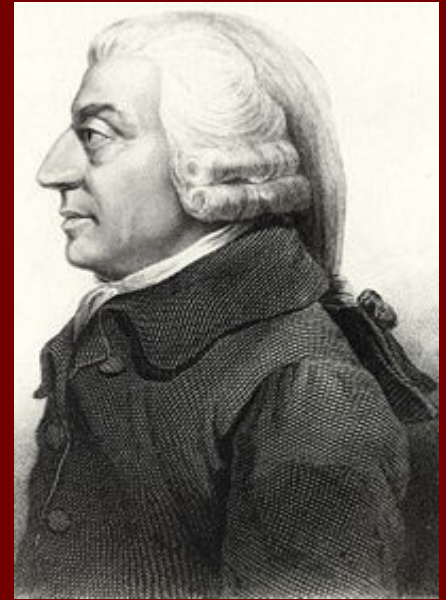
INTRODUCTION

N

- Et au fur et à mesure que la vie économique évoluait, les écoles de pensée se différenciaient.
- La première théorie qui marqua la réalité des entreprises fut celle de **Taylor** qui introduisit le courant scientifique en matière d'organisation et de rationalisation de la production.

- C'est dans ce contexte que s'est développée **l'École classique** influencée par les travaux d'économistes précurseurs :

ADAM Smith (1723-1790) et **DAVID Ricardo (1772-1823)**



ADAM Smith(1723-1790)



DAVID Ricardo (1772-1823)

Contexte Historique

- La première révolution industrielle à la fin du 18^{ème} siècle.
- Industrialisation massive financée par l'argent de l'agriculture et le commerce maritime déjà commencé au 16^{ème} siècle.
- La source d'énergie de cette révolution était le charbon faisant fonctionner les machines à vapeur et avait fait apparaître un nouveau moyen de transport : les chemins de fer.
- Principales industries : textile et la sidérurgie.

- Deuxième révolution industrielle débutée en 1880.
- Industrialisation financée par les bénéfices tirés de la première révolution.
- Nouvelles sources d'énergie : l'électricité et le pétrole au lieu du charbon.
- Industries nouvelles : les industries chimiques, les industries du textile avec les textiles artificiels, et les industries mécaniques.

Conséquences des révolutions industrielles

- Transports : la grande époque des chemins de fer et de la navigation maritime.
- L'agriculture : Mécanisation (machines agricoles) et spécialisation (avec le développement des transports les régions n'ont plus besoin de produire un peu de tous les produits, on peut s'en procurer d'autres régions).

- Redéfinition des rôles des capitaux : développement des bourses et essor du secteur bancaire.
- Apparition de nouvelles formes d'entreprises :
Les nouveaux modes de production exigeaient des moyens techniques, scientifiques, humains et financiers importants. La production se concentrait en fait, sur un nombre limité d'entreprises de plus en plus grandes :

- Première forme de concentration des entreprises : les "trusts". Plusieurs entreprises se regroupent et confient à un homme de confiance leurs pouvoirs de gestion.
- Deuxième forme de concentration, plus moderne : les "holdings". Plusieurs entreprises sont contrôlées par une société financière commune.

les nouvelles activités nécessitaient des recherches constantes. Il y avait donc un lien direct entre la recherche scientifique et les entreprises .



Apparition de nouvelles formes d'organisation du travail comme le "taylorisme".

***Genèse de
l'école
classique***

La naissance de l'école classique avec ses théories et fondements était ainsi la résultante d'un contexte conjoncturel exigeant et spécifique...

Les caractéristiques qui ont rendu le contexte propice :

- Une succession des innovations et de leurs applications industrielles, ce qui a induit une mécanisation de plus en plus grande du travail :
 - la découverte du pétrole.
 - la découverte de l'électricité.
 - l'invention du moteur à combustion interne par l'allemand **Diesel** en 1894.



Rudolf DIESEL (1885- disparu en 1913)

-Transformation de l'électricité en courant à haute tension.

- Une concentration des moyens de production favorisant l'émergence de la société industrielle et du machinisme.
- Augmentation de la taille des entreprises donc des capitaux, des équipements et des effectifs à gérer.

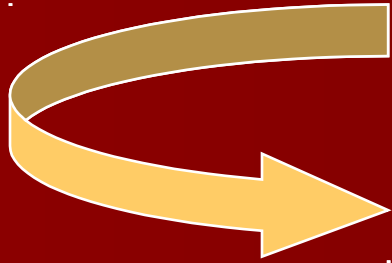
- Le secteur industriel attire une main d'oeuvre agricole nombreuse mais peu adaptée à la production et qu'il va falloir intégrer (L'exode rural pousse vers les villes une main-d'oeuvre peu ou pas qualifiée mais qui est prête à accepter des conditions de travail difficiles en échange d'un salaire de subsistance et de l'espoir de grimper à l'échelle sociale).

Résultat :

On est passé ainsi de la conduite d'un simple atelier à la gestion d'une entreprise de production. La révolution industrielle fait surgir alors, un urgent besoin d'une doctrine d'organisation adaptée à l'ère post-artisanale

Remarque:

les seules organisations véritablement hiérarchisées étaient, au XIX^{ème} siècle, l'armée et l'église.



Développement de l'école classique dans deux directions :

- **L'organisation scientifique et administrative du travail (Taylor, Fayol);**
- **La théorie de la bureaucratie (Weber).**

***Fondements
de l'école
classique***

Définition de « école »:



l'école est un système de mots
et d'idées sur lesquels des
personnes tombent d'accord
implicitement ou
explicitement »

S.I.HAYAKAWA
(1906 - 1992)

Définition de « école classique » :



Jean-luc Charron



Sabine Sépari

Selon **Jean-Luc CHARRON** & **Sabine Sépari** «l'école classique, ou école formelle, des organisations est un courant de pensée qui regroupe des auteurs aux préoccupations très différentes mais marquées par une même approche de l'organisation : rationalité »

la Vision de l'organisation selon l'école classique :

Jean-Luc CHARRON et **Sabine SEPARI** décrivent la vision de l'organisation selon l'école classique comme suit :

La vision de l'organisation

L'approche classique est relativement restreinte et simplificatrice de la réalité et découle des analyses économiques d'optimisation :

- l'entreprise n'est qu'un lieu de production, c'est-à-dire de combinaison des facteurs de production ;
- le propriétaire est un décideur rationnel ;
- le travail est organisé rationnellement ;
- les acteurs de l'organisation sont des exécutants sans logique d'action propre, sans pouvoir, sans état d'âme.

Dans le but d'améliorer la productivité, les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation du travail (Taylor), des structures (WEBER), de la direction (Fayol) et cherchent à donner la solution, unique et universelle.

***Les principes
de l'école
classique***

Bruno LUSSATO,
dans son ouvrage
« introduction critique
aux théories
d'organisation »,
dégage un ensemble
de principes communs
aux différentes auteurs
classiques :

**Concept scalaire ou d'échelle
hiérarchisée de la prise de
décision :**

✓ L'entreprise est un ensemble d'échelons ou de classes rangés en séquence;

✓ L'échelon le plus haut détient l'autorité, mais puisqu'il ne peut commander tout le monde, il va-t-y avoir délégation de cette autorité aux échelons intermédiaires



l'autorité passera ainsi d'un échelon à un autre

Le principe de l'unité de commandement

Annoncé par **Henri FAYOL**, qui subordonne l'autorité fonctionnelle à l'autorité hiérarchique, contrairement à **F.W.TAYLOR** qui soutient la seule autorité de compétence.

Le principe d'exception

Indique la façon dont on va allouer des tâches à d'autres personnes. Plus une tâche est routinière et habituelle, plus elle doit être exécutée par quelqu'un de niveau faible, seules les tâches non prévues par l'organisation du travail, seront confiées au supérieur hiérarchique.

Le concept de l'éventail de subordination

les trois principes précédents (hiérarchique, unité de commandement et d'exception) ont conduit les auteurs classiques à s'interroger sur la recherche du nombre optimal de subordonnés à soumettre à l'autorité d'un même chef

Le principe de la spécialisation organisationnelle

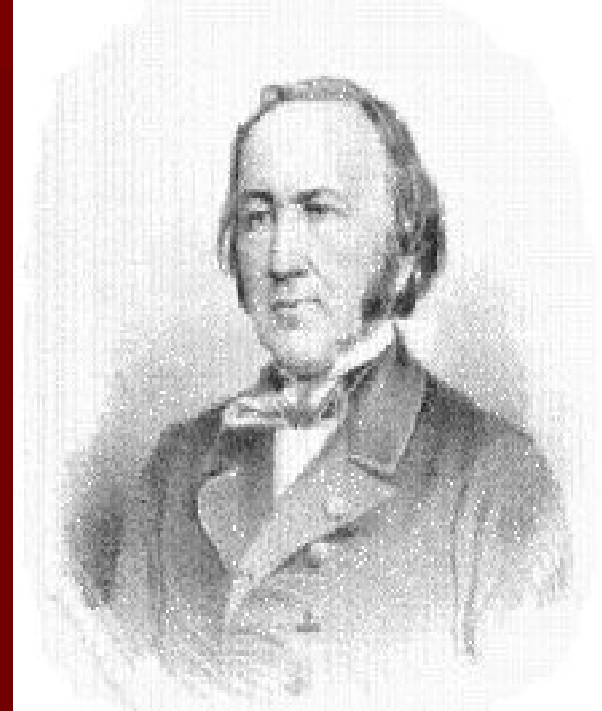
chaque tâche va être divisée en opération élémentaire, chaque opération nécessitera une compétence très faible. Ce principe a été appliqué par **TAYLOR** à l'organisation des postes de travail et par **Luther GULICK** aux tâches administratives et de direction.

L'application de la méthode scientifique

Les écoles du mouvement classique, comme celles du mouvement néoclassique qui les prolongent, ont appliqué directement à l'entreprise deux méthodes :

- ✓ la méthode expérimentale
- ✓ la méthode scientifique

- la méthode expérimentale de **Claude BERNARD** qui comprend cinq étapes (l'observation, l'élaboration, l'expérimentation, l'élaboration des lois quantitatives et universelles et le contrôle et la rectification de ces lois.)



Claude Bernard (1813-1878)

- la méthode scientifique de **DESCARTES** qui est fondée sur quatre principes (le principe de l'évidence reposant sur le « bon sens », le principe d'analyse reposant sur le postulat de la division des tâches en parcelles aussi petites que possibles pour mieux analyser et résoudre les difficultés, le principe de synthèse et de mise en ordre, et enfin le principe de dénombrement et de généralisation).



René Descartes (1596-1650)

Ainsi l'avènement des théories d'organisation a accompagné la seconde révolution industrielle qu'a connue plusieurs pays du monde et plusieurs auteurs se sont penchés par la suite sur le sujet (les théories d'organisation) dans un souci d'améliorer l'organisation de l'entreprise.

Fayol, Ford, Taylor et weber furent les pionniers en la matière ; ils ont essayé de trouver des principes généraux d'organisation afin d'avoir des structures performantes et durables. Ils furent désignés par la suite en tant qu'**auteurs de l'école classique.**

***Les théoriciens
de l'école
classique***

**Frederick Winslow
TAYLOR
(1856-1915)**



FREDERICK WINSLOW TAYLOR

(20 Mars 1856 – 21 Mars 1915)

- Né en **1856** à Germantown sur la côte Est des États-Unis;
- Après de bonnes études secondaires à Philips Academy Exeter, à New York, il avait dû renoncer à se présenter au concours d'entrée à l'université Harvard à cause de sa mauvaise vue;



FREDERICK WINSLOW TAYLOR

(20 Mars 1856 –21 Mars 1915)

- Il fait de **1874** à **1878**, un apprentissage d'ouvrier modeleur à Philadelphie;
- En **1878**, il est embauché par une aciérie, la Midvale Steel Co, dans laquelle il va gravir les échelons, depuis manœuvre, puis chef d'atelier, pour finalement devenir, en **1884** l'ingénieur en chef (diplôme du Stevens Institute of Technologie en **1883**);



FREDERICK WINSLOW TAYLOR

(20 Mars 1856 –21 Mars 1915)

- En **1890**, il part travailler 3 ans pour la Bethlehem Iron. Il mène une brillante carrière d'ingénieur-conseil indépendant, écrivant des articles et donnant de nombreuses conférences;
- En **1895**, il publie “A Piece-Rate System” (un mémoire sur les salaires aux pièces);



FREDERICK WINSLOW TAYLOR (20 Mars 1856 –21 Mars 1915)

- En **1912**, son ouvrage « *The Principles of Scientific Management* » a été traduit et publié en français sous le titre « la direction des ateliers »;
- Il mourut en **1915**, avant d'avoir vu le triomphe de ses méthodes.

Les apports du modèle taylorien

Les postulats essentiels de la doctrine de Taylor sont :

- L'homme n'aime pas le travail ; il recherche dans celui-ci une récompense matérielle ;
- La spécialisation du travail permet d'améliorer les rendements ;
- Les patrons et les ouvriers ont un intérêt identique : la prospérité de l'entreprise, les uns pour leurs profits, les autres pour leurs salaires.

Ainsi, Trois principes clés ont été retenus :

- Ergonomie pour perfectionner, organiser les postes de travail, réduire la pénibilité ;
- Chronométrage de la production ;
- Amélioration de la productivité.

Il a ainsi défini des temps moyens de production.

Les quatre principes fondamentaux de l'Organisation Scientifique du Travail, selon Taylor, sont les suivants :

- L'étude scientifique du travail :

Définit les processus opératoires les plus économiques et donne la quantité de travail que doit fournir un ouvrier placé dans les conditions optimales; si l'ouvrier obtient cette quantité, il doit recevoir un très haut salaire (entre 30 % et 100 % de plus que le salaire moyen du marché) .

- La sélection scientifique et l'entraînement de l'ouvrier :

F.W.TAYLOR recommande une sélection systématique selon les aptitudes et croit qu'avec l'entraînement, tout travailleur peut devenir excellent à au moins un poste de travail.

- Le couplage de l'étude scientifique du travail et de la sélection scientifique du travailleur :

« Il s'agit de faire appliquer la science par les ouvriers »

- La répartition presque égale du travail exécuté dans l'entreprise entre les ouvriers et les membres de la direction :

Pour F.TAYLOR, cette coopération renforce la solidarité humaine .

On peut synthétiser les 4 apports fondamentaux de Taylor (OST) à partir de 4 principes d'organisation ayant une portée générale :

- **La division horizontale du travail**

Elle conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches, et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer le « ONE BEST WAY », la meilleure façon de faire.

- **La division verticale du travail**

les tâches de conception et de commandement sont du ressort exclusif de la Direction. L'ouvrier exécute : il n'est pas payé pour penser.

Cette approche a conduit à dissocier les « cols bleus » des « cols blancs ».

- **Un système de salaire au rendement**

Ce système fondé sur des primes de productivité au travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail.

- **Un système de contrôle du travail**

Chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé. Des contremaîtres sont chargés de réaliser ce contrôle.

Les critiques du modèle taylorien

- Le premier théoricien qui a mis en place une méthode opérationnelle visant à accroître de manière significative le niveau de production des organisations.
- l'analyse du travail humain a facilité son transfert en travail machine grâce à l'idée judicieuse de s'attaquer au gaspillage : de matières, de temps, de gestes .

- l'œuvre de Taylor a eu un impact considérable dans le développement de l'industrie ;
- vision très appauvrie du potentiel humain : une dichotomie stricte entre le cerveau et les mains humaines .
- Des dysfonctionnements sociaux (turn over, absentéisme, accidents du travail...) traduisant la démotivation des salariés.

Henri FAYOL
(1841-1925)



Henri FAYOL (1841-1925)

- Né à Istanbul en 1841, d'une famille française bourgeoise.
- Ingénieur diplômé de l'école des Mines de Saint Etienne
- Fait toute sa carrière à la Société industrielle et minière de Commentry-Fourchambault.

Quand il y entre, c'est une société au bord de la faillite. Il contribue à la relever et en devient Directeur Général en 1888, il reste à sa tête jusqu'à sa retraite, en 1918, à 77 ans.



Henri FAYOL (1841-1925)

- Il est le promoteur en France de l'organisation scientifique du travail.
- Son ouvrage clef s'appelle Administration industrielle et générale et a été publié en 1916.
Ce livre, consacré à la gestion et à la direction des entreprises, frappé par la modernité des thèmes évoqués.
- Il est mort à Paris en 1925.

Les apports de H.FAYOL

L'apport de Fayol repose essentiellement sur l'organisation administrative de l'entreprise (Taylor était, quant à lui, plus concerné par l'aspect technique).

il reconnaît 6 fonctions à l'entreprise :

- **Technique de production** et de transformation
- **Commerciale**: qui comprend l'achat, la vente et l'échange
- **Financière**: recherche et gestion des capitaux
- **De sécurité**: s'appliquant aux biens et aux personnes
- **Administrative**: qui recouvre les tâches de direction

Il défend 5 missions de l'administration :

- **Prévoir** : préparer l'avenir de façon rationnelle.
- **Organiser** : distribuer, allouer les ressources.
- **Commander** : tirer le meilleur parti des éléments de l'entreprise.
- **Coordonner** : mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès.
- **Contrôler** : vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis.

« Selon FAYOL le nombre de principes d'administration n'est pas limité. Toute règle, tout moyen administratif qui fortifie le corps social ou en facilite le fonctionnement prend place parmi les principes ».

Il énumère 14 principes d'administration – selon lui- qu'il a eu le plus souvent à appliquer :

▪ **La division du travail :**

- produire plus et mieux avec le même effort ;
- réduire le nombre d'objets sur lesquels l'attention et l'effort doivent se porter ;
- elle a pour conséquence la spécialisation des fonctions.

- **L'autorité :**

" C'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir"

Statutaire (attribuée par la fonction) +
personnelle, accompagnée de la responsabilité
(incluant la sanction) → un bon chef.

- **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.

- **Unité de commandement :**

Un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef . Tout manquement à ce principe conduit selon FAYOL, à un dépérissement de l'organisation.

- **L'unité de direction :**

Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but.

- **Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général :**

Les buts de l'entreprise sont prioritaires sur ceux des personnes.

▪ Rémunération du personnel :

Elle est le prix du service rendu. Elle doit être équitable et, autant que possible, donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise, à l'employeur et à l'employé.

▪ Degré de décentralisation :

H.FAYOL note que la centralisation est un fait d'ordre naturel, mais en soi, il n'est ni forcément bon, ni forcément mauvais: ce degré dépend de l'activité et surtout de la qualité du personnel.

- **Hiérarchie :**

La série des chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. Le commandement en fait la voie de communication nécessaire.

- **Ordre :**

Concernant aussi bien l'ordre matériel (une place pour chaque chose et chaque chose à sa place) que social (une place pour chaque personne et chaque personne à sa place) contribuant à l'efficacité de l'entreprise.

- Équité :

L'équité est la justice complétée par la bienveillance. Elle demande, dans l'application, beaucoup de bon sens, beaucoup d'expérience et beaucoup de bonté.

- Stabilité du personnel :

Selon H.FAYOL:

stabilité du personnel = réussite de l'entreprise

instabilité du personnel = maladie de l'entreprise

- **Initiative :**

C'est la liberté de proposer et d'exécuter. « ...A tous les niveaux de l'échelle sociale, le zèle et l'activité des agents sont accrus par l'initiative. L'initiative de tous, venant s'ajouter à celle du chef et , au besoin, la ,suppléer, est une grande force pour les entreprises ».

- **Union du personnel :**

L'union fait la force en pratiquant l'unité de commandement, en évitant de diviser son personnel et d'abuser des communications écrites.

Max WEBER
(1864-1920)

Max WEBER

(1864-1920)



- Né à Erfurt en Allemagne, d'un père avocat, actif en politique, et d'une mère très religieuse dévouée aux causes humanitaires.
- Fit des études de droit à Heidelberg et à Berlin. Il passa son diplôme d'avocat (1886) et son doctorat (1891).
- Il fut professeur à Fribourg (1894) puis à Heidelberg (1896). Après une dépression nerveuse en 1898, il fut arrêté par la maladie pendant cinq ans.



Max WEBER (1864-1920)

- En 1903, il devint coéditeur et commença à publier en 1904 ses propres travaux.
- Après avoir étudié l'éthique protestante (1904-1905), les religions (jusqu'en 1917), il rassembla ses propres idées en matière de sociologie entre 1918 et 1920 et le livre qui en résulta, *Wirtschaft und Gesellschaft* (Économie et Société) ne fut publié qu'après sa mort, en 1922.

C'est ce livre qui contient la principale contribution de M.Weber à l'étude des organisations.

Théorie de M.WEBER sur les structures d'autorité

Il dégage une typologie des organisations fondée sur l'origine de l'**autorité** (aptitude à faire observer volontairement des ordres) qu'il distingue du pouvoir (aptitude à forcer l'obéissance).

Trois types d'organisations fondées sur la manière dont l'autorité est légitimée selon M.WEBER :

■ **L'organisation Charismatique :**

Fondée sur les qualités personnelles du leader, qui détient des qualités supérieures, et forme ses disciples. Cette organisation pose le problème de la succession.

■ **L'organisation Traditionnelle :**

fondée sur les précédents et les usages. « le leader tient son autorité de son statut social dont il a hérité, et l'extension de cette autorité est fixée par la coutume ».

Elle peut revêtir 2 formes :

- ✓ **Patrimoniale** (les employés reçoivent une rémunération)
- ✓ **Feudale** (les employés subordonnés par des dons, bénéfices...)

■ **L'organisation Rationnelle-légale :**

est la forme d'organisation **bureaucratique**.

M.Weber lui donne les caractères suivants :

- Ses membres sont personnellement libres :
existence d'une autorité officielle uniquement ;
- La hiérarchie est claire et bien définie ;
- Chaque emploi exige des compétences
clairement définies ;

- Chaque emploi est défini par un contrat (relation contractuelle) ;
- Les critères de sélection des candidats sont purement techniques ;
- Les salaires sont fixes et varient selon l'échelon hiérarchique ;
- L'emploi est la seule occupation professionnelle des salariés dans l'entreprise ;
- La promotion et l'évolution de carrière sont définies par les supérieurs;

- Il existe une séparation entre la fonction et l'homme qui l'occupe : l'employé n'est ni propriétaire des moyens de l'organisation, ni de son poste ;
- L'employé est soumis à une discipline stricte.

La forme bureaucratique est donc rationnelle parce que les moyens sont expressément choisis pour atteindre des buts spécifiques et elle est aussi légale parce que l'autorité est exercée à l'aide des normes et procédures impersonnelles.

Pour M.Weber, le terme bureaucratique n'est pas péjoratif et il tient cette forme d'organisation pour la forme la plus efficace possible. Les raisons de son efficacité tiennent essentiellement :

- au rejet des préférences personnelles du leader, des coutumes et traditions ;
- à la stricte définition du travail et de l'autorité de chacun ;
- à la structure hiérarchique qui contrôle tout ;

- aux règles écrites qui prévoient tout (la forme écrite étant nécessaire pour l'efficacité) ;
- aux experts qui connaissent bien leur travail.

Ce système est hautement efficace parce que la dépersonnalisation extrême permet une grande coordination et un très bon contrôle.

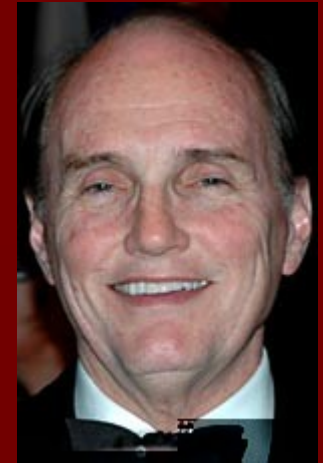
Toutes les conséquences d'une action peuvent être calculées, prévues.

L'incertitude est éliminée.

***Les limites et les
critiques de
l'école classique.***

O'Shaughnessy (1968) reproche à l'école classique :

- La naïveté de ses principes.
- Le caractère douteux et souvent implicite de ses hypothèses.
- L'existence de propositions contradictoires et ambiguës.

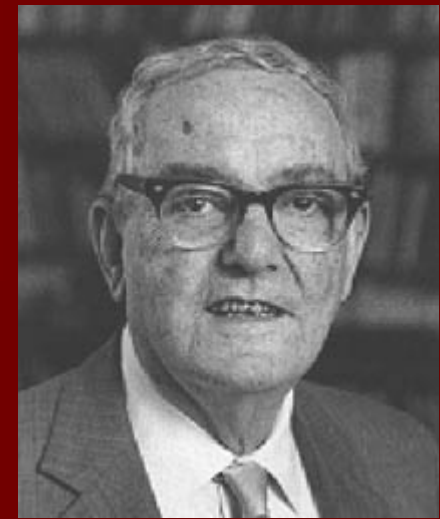


O'Shaughnessy

source : « Introduction critique aux théories d'organisation », Bruno Lussato

March et H.Simon critiquent dans l'école classique :

- L'inexactitude et les lacunes des hypothèses relatives aux interactions.
- La minimisation de l'impact des conflits.
- La sous-estimation de la complexité des individus comme centres de traitement de l'information.
- La méconnaissance des mécanismes cognitifs.



Herbert Alexander Simon



James Gardner March

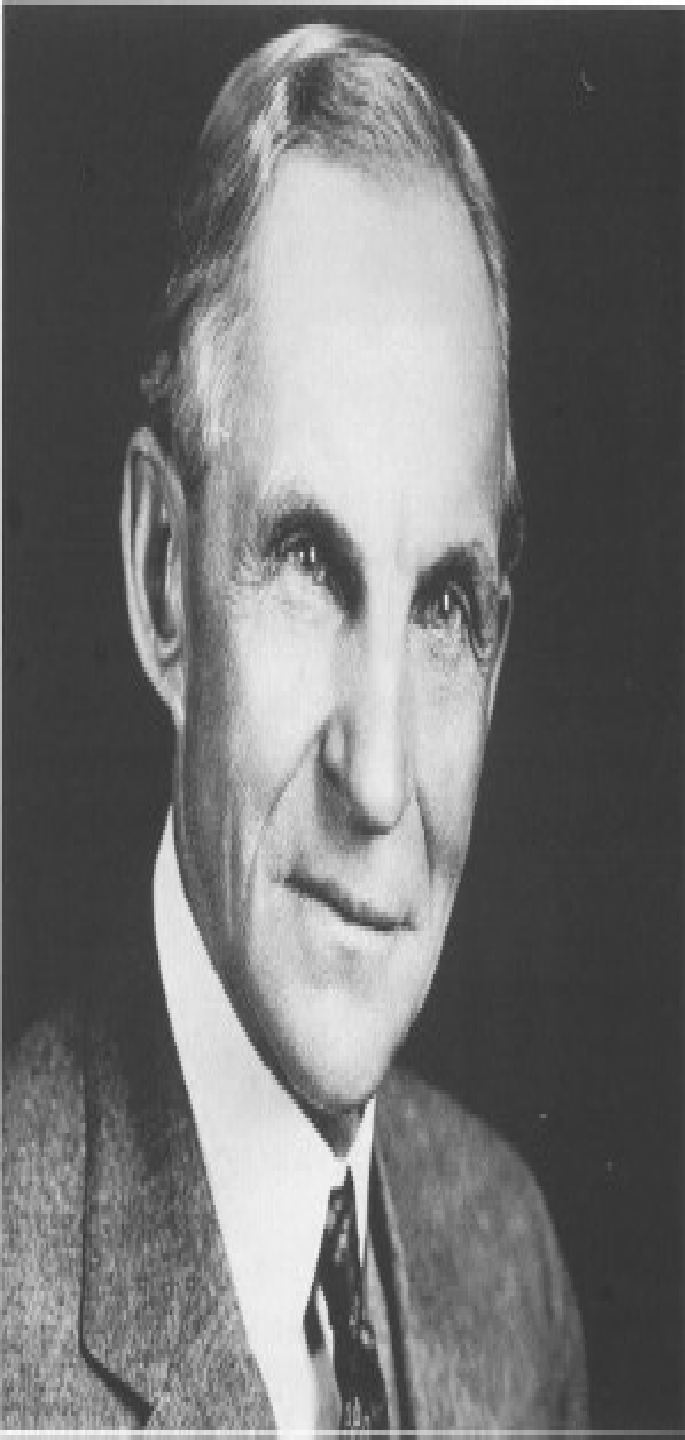
source : « Introduction critique aux théories d'organisation »,
Bruno Lussato

- De même, certains concepts bien établis de l'école classique ont été contesté après avoir régné sur les esprits et les structures pendant de longues années. Citons, par exemple, le concept d'éventail de subordination, celui de postulat de centralisation des décisions et de subordination détaillée.
- Enfin les travailleurs, soumis aux tâches de la mécanisation, n'avaient pas le droit d'exprimer leur personnalité.

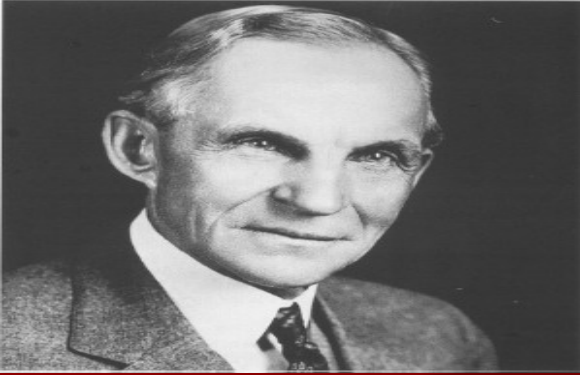
Les
prolongements
des classiques.

L' école classique s'est développée dans deux directions :

- ❖ L'organisation scientifique du travail créée par Taylor et prolongée par Ford et Toyoda (s'est focalisée sur l'organisation de la production et du travail dans les ateliers).
- ❖ l'organisation administrative du travail, fondée par Fayol et reprise par Urwick et Gulick (s'est intéressée aux principes qui régissent la fonction administrative).

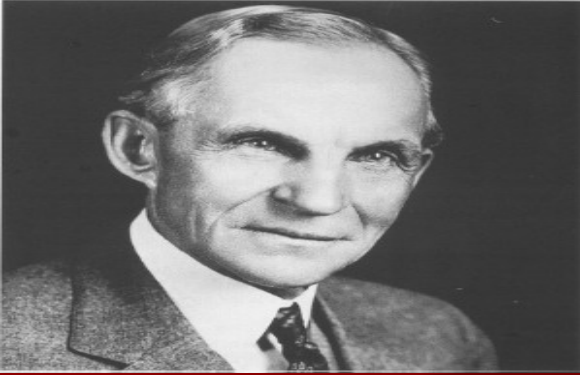


Le Fordisme



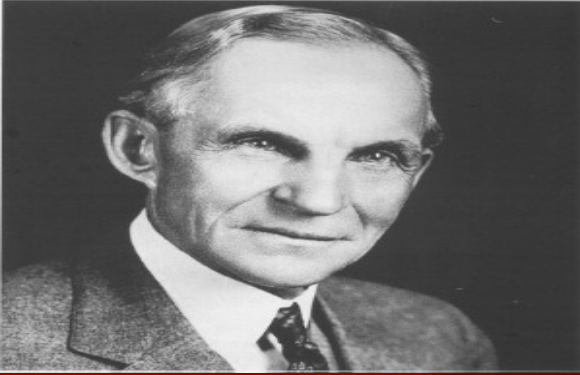
Henri FORD (1863-1947)

- Issu d'une famille de fermiers irlandais, Henry Ford est né à Springwells Township, Wayne Country, dans le Michigan États – Unis le 30 juillet 1863. Il fut l'aîné de ses 6 frères et sœurs.
- Autodidacte, il fut tout d'abord apprenti, puis à 28 ans devint ingénieur chez Edison et ingénieur en chef le 1 novembre 1893.
- Le 19 août 1899, il démissionna de la Edison Illuminating Company et avec d'autres, créa la Detroit Automobile Company.



Henri FORD (1863-1947)

- Le 16 juin 1903, Ford aida à organiser la Ford Motor Company avec la naissance du modèle T noire.
- En 1919, Henry Ford, sa femme Clara et son fils Edsel achetèrent les parts de tous les autres actionnaires minoritaires et devinrent les seuls actionnaires de la société. Edsel, qui succéda à son père en 1919 en tant que président, occupa cette position jusqu'à sa mort en 1943, alors Henry Ford reprit le poste.



Henri FORD (1863-1947)

- En septembre 1945, quand il abandonna le poste de président pour la deuxième fois, Henry Ford recommanda l'aîné de ses petits fils, Henry Ford II, à l'élection de ce poste. Le conseil des directeurs suivit cette recommandation.
- Henry Ford mourut le 7 avril 1947 (83 ans), à la suite d'une hémorragie cérébrale.

Les principes du Fordisme

C'est l'un des premiers à s'inspirer très largement des travaux de Taylor. Dans ses usines automobiles, Ford améliore les préceptes tayloriens de trois manières:

- **Le travail à la chaîne :**

Se base sur la circulation automatique des pièces, sur la ligne de montage, devant une série d'ouvriers fixés à leur poste de travail.

- **La standardisation des produits :**

Un modèle unique : la Ford T noire, permettant la production en grande série.



- L'augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers :

Le principe « Five dollars a day » reposant sur l'idée d'associer la production de masse à une consommation de masse .

Les limites du Fordisme

- ✓ L'incapacité de répondre à une diversification de la production.
- ✓ L'impuissance à s'adapter aux turbulences de l'environnement concurrentiel et à la nouvelle donnée mondiale de l'époque (crise économique générée par les 2 chocs pétroliers successifs de 1973 et de 1979) .



Le Toyotisme_



Kiichiro Toyoda (1894-1952)

- Né en 1894. C'est le fondateur officiel de la Toyota Motor Company.
- La famille Toyoda vivait de la fabrication et de la vente des métiers à tisser « Toyoda Spinning & Weaving » puis ,en 1926, « Toyoda Automatic Loom Works ».
- le nom de la famille propriétaire « Toyoda » a été changé volontairement en « Toyota », plus facile à prononcer.



Kiichiro Toyoda

(1894-1952)

- Kiichiro fit des études d'ingénieurs et après le décès de son père il s'occupa de ses usines de métiers à tisser.
- Fin mars 1930, il dégagea au coin de l'usine pour y développer de petits moteurs à essence.
- en 1933 il commença à produire des moteurs d'automobiles au sein de la « Toyoda Automatic Loom Works ».



Kiichiro Toyoda (1894-1952)

- Toyota devient une compagnie indépendante le 18 août 1937.
- En 1950, la faillite semblait inévitable pour Toyota à cause de la guerre, ce qui emmena Kiichiro à démissionner.
- En 1952, il reprit sa place de président et décéda quelques jours après à l'âge de 58 ans.

Les principes du Toyotisme_

- **l'enrichissement des tâches des ouvriers :**

les salariés sont flexibles et polyvalents, ce qui les rend capables d'effectuer la conception, le dépannage et la maintenance, ...etc.

- **La production en flux tendus :**

c'est le principe du "juste à temps" (l'aval de la production commande l'amont). Il permet à l'entreprise de disposer du stock juste nécessaire pour assurer la production selon les commandes, permettant d'éviter les dépenses inutiles dues à l'achat de surplus de stocks.

(C'est une gestion de production à l'envers par rapport au Fordisme)

- **La recherche de la qualité totale :**

- ⇒ **Zéro défaut :** limiter au maximum les défauts de fabrication de manière à éviter le gaspillage des ressources.
- ⇒ **Zéro panne :** la mise en place d'un système de maintenance préventif qui vise à éviter les pannes.
- ⇒ **Zéro délai :** l'élaboration d'un système de production facilement reprogrammables et adaptables.

- ⇒ **Zéro stocks** : la suppression des stocks de produits finis ou de produits intermédiaires.
- ⇒ **Zéro papier** : l'instauration d'un système d'information moins formel et moins vertical.

Les limites du Toyotisme.

- ✓ les salariés témoignent de la difficulté du travail à la chaîne et des contraintes physiques imposées par les cadences de production.
- ✓ le travail est très largement déqualifié, ce qui ne permet aucune réalisation personnelle dans ce cadre.
- ✓ L'exploitation à outrance des ouvriers conduit généralement à des morts par excès de travail.



**Lyndall Fownes
Urwick
(1891-1983)**



Lyndall Fownes Urwick

(1891-1983)

- Né le 3 mars 1891 à Malvern. C'est un anglais qui fut principalement un consultant en organisation et qui a beaucoup écrit sur la théorie classique en organisation en développant les idées de F.W.Taylor et de H.Fayol ;
- En 1913, il a obtenu un diplôme en histoire moderne à l'université d'Oxford ;
- il a commencé sa carrière professionnelle au sein de Fownes Brothers and Company et il l'a quitté en 1920 ;



Lyndall Fownes Urwick

(1891-1983)

- En 1914 et pendant la première guerre mondiale, il fut lieutenant-colonel dans l'armée anglaise ;
- Il devint ensuite un dirigeant d'une fabrique de chocolat, puis directeur de l'Institut International de Management à Genève de 1928 à 1933 ;
- En 1934, il créa sa propre firme de conseil en organisation ;



Lyndall Fownes Urwick (1891-1983)

- En 1956, il a reçu la médaille d'or internationale de la CIOC et la médaille internationale de gestion de Wallace Clark.
- La médaille d'or commémorative de Laurence Gantt Henry en 1961 et la clef de Taylor en 1963.
- Il est mort le 5 décembre 1983, à l'âge de 92 ans à Sydney en Australie.

L'apport de L.F.Urwick_

L.F.Urwick reprend les principes d'administration de H.Fayol sous forme d'une série de 10 principes d'organisation qui sont :

1. Le principe de finalité :

Chaque organisation et chacune de ses parties doit être l'expression du but de l'entreprise.

2. Le principe de spécialisation :

les activités de chaque personne dans l'organisation doivent être limitées à l'exécution d'une fonction simple.

3. Le principe de coordination :

–

Faciliter la coordination = l'unité de l'effort.

4. Le principe d'autorité :

l'autorité suprême doit exister quelque part dans l'organisation et il doit y avoir une ligne claire d'autorité tout au long de la hiérarchie.

5. Le principe de responsabilité :

La responsabilité d'un supérieur, pour les actes de son subordonné, est absolue.

6. Le principe de définition :

chaque position dans la structure doit être clairement définie par écrit et communiquée à toute personne concernée (ses devoirs, son autorité, sa responsabilité et ses relations avec les autres positions).

7. Le principe de correspondance :

Pour chaque position, la responsabilité et l'autorité doivent correspondre.

8. Le principe de supervision :

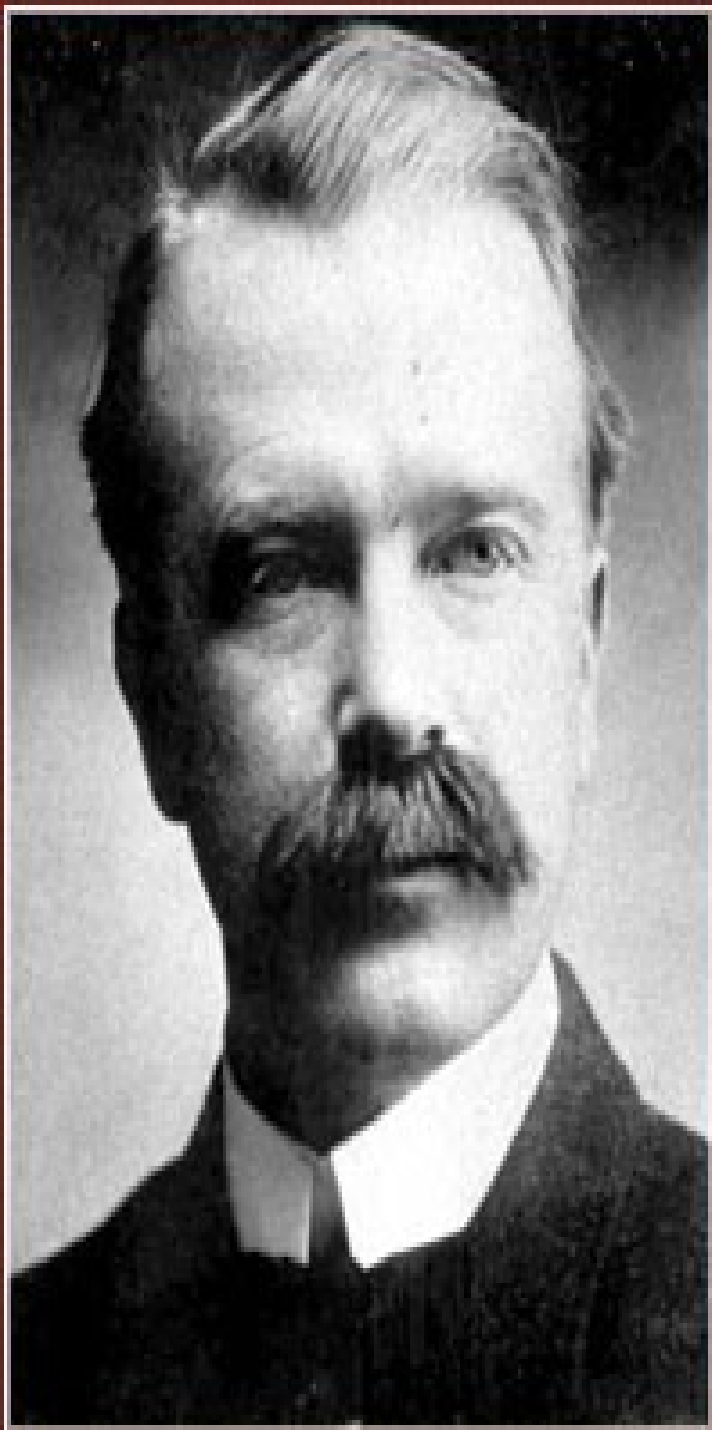
Personne ne doit superviser plus de cinq ou au plus six subordonnés si leur travail interfère l'un sur l'autre.

9. Le principe d'équilibre :

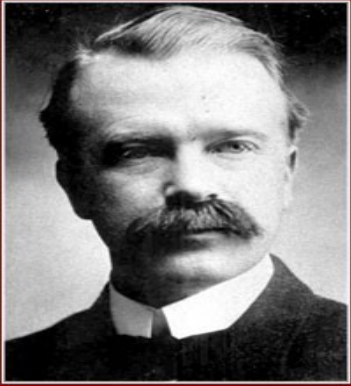
les diverses unités d'une organisation doivent être gardées dans un rapport de pouvoirs équilibrés ; l'une ne doit pas dominer les autres.

10. Le principe de continuité :

une organisation est soumise inévitablement à un processus continu de réorganisation pour s'adapter aux buts changeants et il faut prendre des mesures pour que ce processus puisse avoir lieu.



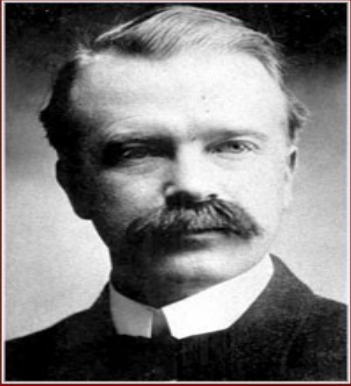
**Luther Halsey
Gulick
(1892-1992)**



Luther Halsey Gulick

(1892-1992)

- Issu d'une grande famille américaine. Luther H.Gulick est né à Osaka en Japon le 17 janvier 1892.
- En 1914, il obtint son diplôme de l'université d'Oberlin puis son doctorat de droit public en 1920;
- il commença sa carrière professionnelle au sein du bureau de la recherche municipale à New York en 1916.
- En 1923, il accomplit la réorganisation du bureau sous son nom l'Institut National de l'Administration Publique et fut président jusqu'à 1961;



Luther Halsey Gulick (1892-1992)

- Pendant les années 30, il était reconnu comme spécialiste en finance et administration publique.
- Il a été professeur de la science d'administration municipale à l'Université Columbia de New York, de 1931 à 1942.
- Il est mort en 1992 à l'âge de 100 ans.
- Gulick eut une intense activité de conseil auprès d'organisations gouvernementales américaines et étrangères. Lui aussi développa les idées des organisations classiques.

L'apport de L.H.Gulick

Gulick a repris les principes fondamentaux d'administration de Fayol sous forme d'une série de sept principes, appelée **P.O.S.D.C.O.R.B.:**

- 1. Planning** : définir les tâches à accomplir dans leurs grandes lignes et indiquer les moyens pour les exécuter;
- 2. Organizing** : créer une structure formelle de subordination pour définir la répartition du travail entre les différentes unités de la firme;
- 3. Staffing** : définir une politique du personnel (recrutement, formation, création des conditions exigées par le travail);

4. Directing : prendre en permanence des décisions sous forme d'ordres et d'instructions;

5. Coordinating : assurer l'action concertée des unités de la firme pour les intégrer dans un tout;

6. Reporting : informer à la fois les autorités supérieures sur le déroulement du travail, et les subordonnés sur les buts de l'organisation (comptes rendus, rapports, réunions);

7. Budgeting : délimiter et contrôler par des budgets financiers toutes les activités de la firme.

Par rapport à H.Fayol, L.F.Gulick parle de direction au lieu de commandement, de reporting et de budgeting à la place de contrôle et fait du staffing une tâche spécifique de l'administration.

Conclusion

**Merci pour
votre attention**

BIBLIOGRAPHIE & Webographie

- F.Seguin & J.F Chanlat « l'analyse des organisations » Tome I, 'la théorie des organisations' (p.95 à p.128)
- B. Lussato « introduction critique à l'analyse des organisations » (p.27, p.56 à p.64 , p.69)
- J.Rojot & A.Bergmann « comportement et organisation » (p.36 à p.47).
- Les grands auteurs en organisation, Jean-Claude Scheid, Sciences Humaines, Dunod
- Exposé 2004-2005.

- <http://www.profecogest.com/plan.php3>
- www.encyclopedia.com
- http://membres.lycos.fr/bleu/revolution_industrielle.htm
- http://perso.orange.fr/baces/higeo/ph_age_industriel_01.html
- www.memo.fr
- <http://fr.wikipedia.org/>
- <http://www.ecogesam.ac-aix-marseille.fr/Resped/Ecoent/theoorg.htm#ancre11768>