

CONNAISSANCE DES ORGANISATIONS

cours

Objectifs

Connaître les paramètres de conception des organisations.

I. Introduction

Repères historiques et théoriques

Influences sur les organisations
Structure de l'entreprise
Naissance et évolution des concepts liés à l'entreprise

Les entreprises adoptent des structures car elles sont confrontées à des évolutions, elles s'appuient sur des théories.

Les acteurs

Taylor

Il a repéré les séquences dans les process, ainsi que les ressources utilisées dans ces process.
Ses théories ont mené au 'reengineering', à la cartographie des processus, restructuration de l'organisation

Ford

Inventeur du « convoyeur »
Les pièces se déplacent et non plus les hommes

Prémisse de la GRH
Naissance de la notion d'économie d'échelle

Mayo (Précurseur de *Taylor*)

Naissance d'un mouvement d'analyse : les Ressources Humaines
(par la théorisation des observations des pratiques de *Ford*)
Il s'est intéressé à la problématique de l'organisation dans l'aspect administratif

CONNAISSANCE DES ORGANISATIONS

cours

Repères historiques

→ Avant le 20ième siècle

Artisanat (Structuration corporatiste)

« Fabriques » (Apparition des ouvriers)

Passage de l'un à l'autre grâce au découpage du travail ce qui a contribué à une meilleure production

→ Au début du 20ième siècle

le contexte évolue :

Changeement d'échelle du marché

Accroissement de la production

Développement de la chimie (essentiellement pour l'agriculture)

La première guerre mondiale a un effet dopant sur l'industrie (par le besoin de rapidement produire)

Apparition de la main d'oeuvre féminine => adaptation des chaînes de production

Après la guerre, apparition de l'industrie domestique

Extension des techniques développées par *Ford* et *Taylor* à l'ensemble de l'industrie

→ 1929

Déséquilibre, surproduction

Les conséquences de cette crise sont la disparition des entreprises les moins compétitives

→ Fin 2ième guerre mondiale

Diffusion des connaissances aux organisations

Émergence de la GRH

CONNAISSANCE DES ORGANISATIONS

cours

→ Durant les 30 glorieuses

La production est entièrement absorbée par le marché
Cette période permet la diffusion du modèle de productivité
On observe que les produits ne sont pas différenciés à cette époque

Apparition d'une nouvelle problématique organisationnelle

- Comment amplifier ce qui est fait aujourd'hui ?
- Comment faire pour produire plus ?
- Comment faire un gain plus important ?

=> Apparition de la comptabilité ANALYTIQUE

Calcul des
coûts, optimiser
la rentabilité

Apparition de la notion de gamme de production

Paroxysme de la notion d'économie d'échelle

On commence à s'intéresser à la Gestion de Production mais sans gérer les stocks contrairement au Japon où le stockage a un coût trop important => Optimisation des flux, méthode KANBAN.

→ 72-79 : Chocs pétroliers

Augmentation des coûts de production
La quasi totalité des ménages est saturé en équipement
=> démarche de renouvellement
Offre > demande => production excédentaire

Différenciation des produits

Remise en question des systèmes précédents

CONNAISSANCE DES ORGANISATIONS

cours

- Après les 30 Glorieuses : Réactivation de la concurrence
- Excédent d'offre
 - Apparition de nouvelle façon de penser

Naissance des mouvements sociaux à l'encontre du modèle Fordiste

Mouvements des RH : (dès l'avant-guerre)

Elton Mayo

Les systèmes Fordistes atteignent une limite.
Cela est vérifié par des expériences de Mayo

Le travail évolue, les relations avec les personnes qui encadrent évolue

Les conclusions de Mayo:

Le système Taylorien ignore les acteurs, les individus au sein de l'organisation

Apparition des Techniques de Management des RH

- Comment sont gérées les relations hiérarchique ?
- Comment se déroule la communication ?

Ces différentes études ont montré qu'il existe des limites à la bonne marche du management des RH.

-> Prise en compte des besoins personnels dans la problématique globale de l'entreprise

- Fin 70

Il est nécessaire de transformer les systèmes de production pour continuer à se développer

Apparition de psycho-sociologues

Ils s'intéressent à l'aspect collectif et à l'aspect individuel dans l'entreprise

Quels sont les rapports sociaux des individus ?

La sociologie, après s'être intéressé à des peuplades peu connues, s'oriente vers les entreprises (Ex : Renault, Peugeot, Services Publics,...)

CONNAISSANCE DES ORGANISATIONS

cours

Les sociologues s'aperçoivent que les individus ont leurs propres stratégie individuelle même si ces derniers ont des plans de travail

=> Résistance au système Taylorien

La problématique est imprégnée de culture

France

On développe une théorie de l'acteur :

Acteur social de l'entreprise (M Crozier, E Friedberg)

Le salarié conduit des stratégies individuelles et collective dans le travail

Cela conduit à des changements de structures qui touchent aux modalités hiérarchiques

Suède (Grâce à VOLVO)

Évolution de la conception du travail

On recherche à acquérir la liberté perdue lors de la mise en place du système Taylorien

Système d'élargissement des tâches

Ré-introduction de la variabilité dans la manière de travailler

Enrichissement des tâches en terme de rôle dans l'entreprise

Etats-Unis

Salariés mécontent => modification du management

Avec Chrysler : Projet SATURNE (Retour d'expériences menées au Japon)

Japon

Mise en place d'autres formes d'organisation liées à la culture du travail elle-même

Transformation du Système de Production Taylorien:

le mode de résolution de problème est **collectif**

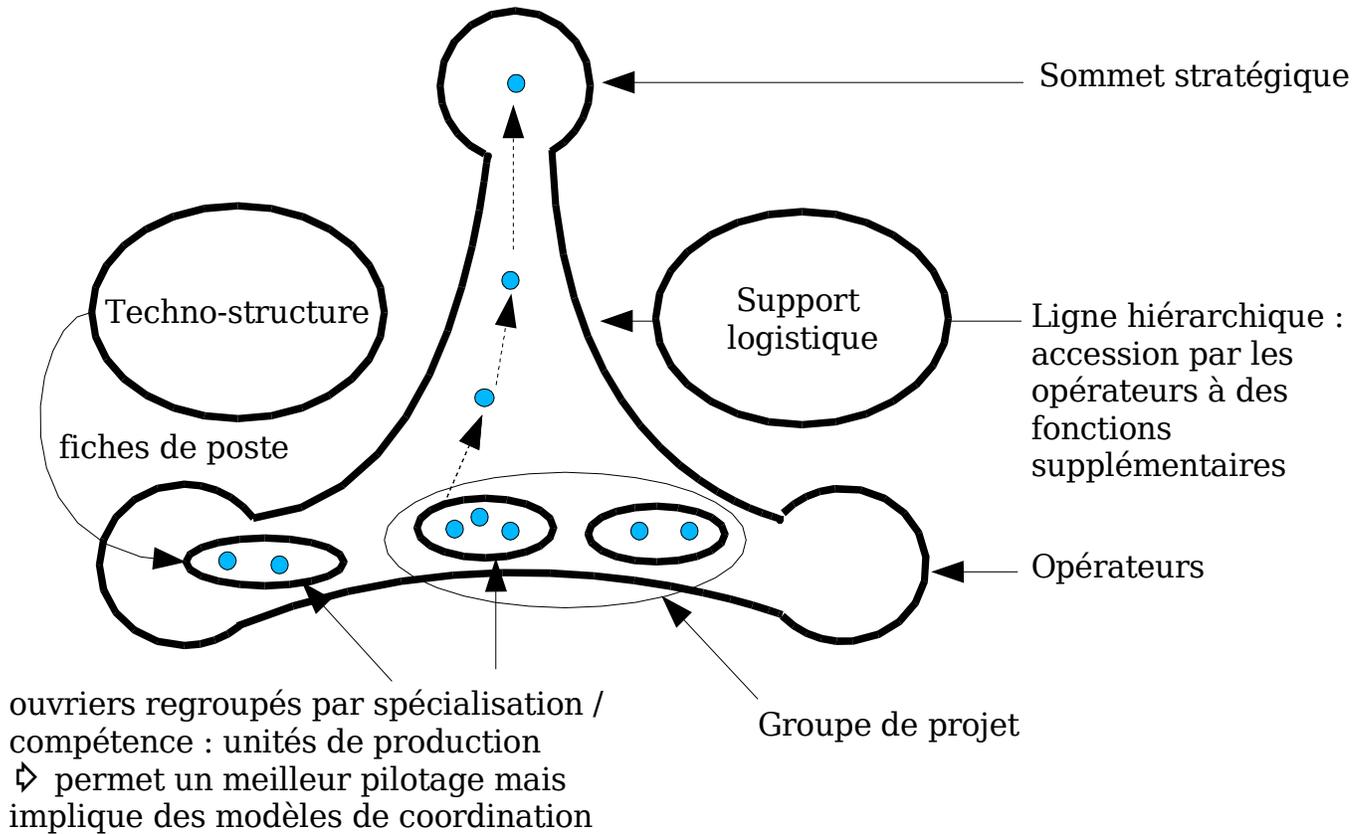
Il n'y a pas plus de différenciation entre le travail de conception et le travail de réalisation

=> Utilisation de solutions adaptatives locales et non pas focalisées sur le système globale

CONNAISSANCE DES ORGANISATIONS

cours

L'entreprise selon Mintzberg



Techno-structure

Regroupement d'individus dans les organisations
Penser et organiser la coordination

Support logistique

On se pose la question : externalisation totale ou partiel dans le but de réduire les frais généraux

CONNAISSANCE DES ORGANISATIONS

cours

Paramètres de conception (Mintzberg)

Modes de Coordination → techniques de coordination

- Ajustement mutuel (lorsque le nombre d'acteur est faible)
- Supervision directe
 - ↳ Une personne sert d'interface entre concepteur et ouvriers (encadrement)
 - ↳ Création de la notion de hiérarchie
- Standardisation des procédés
 - ↳ Consacrer le temps de communication à gérer les groupes de personnes : management de production
 - ↳ création de la notion de fiches de poste
- Standardisation des résultats
 - ↳ On n'impose plus le procédé (les fiches de poste disparaissent) mais on impose le résultats
 - ↳ création d'axes stratégiques, d'objectifs
- Standardisation des qualifications
 - ↳ éviter la formation en interne
 - ↳ permet d'assurer la rotation du travail
- Standardisation des normes
 - ↳ Règles internes de fonction (années 50)
 - ↳ Culture d'entreprise (années 80)
 - ↳ Évolution de l'entreprise dans la réduction des niveaux hiérarchiques.
 - ↳ Mais réduire les intermédiaires implique des pertes d'informations, de liens
 - ↳ il faut que les acteurs aient les mêmes valeurs
 - ↳ d'où l'intérêt de la culture d'entreprise : normaliser les modes de management.

Nature de la production

Nature des produits (différenciation)

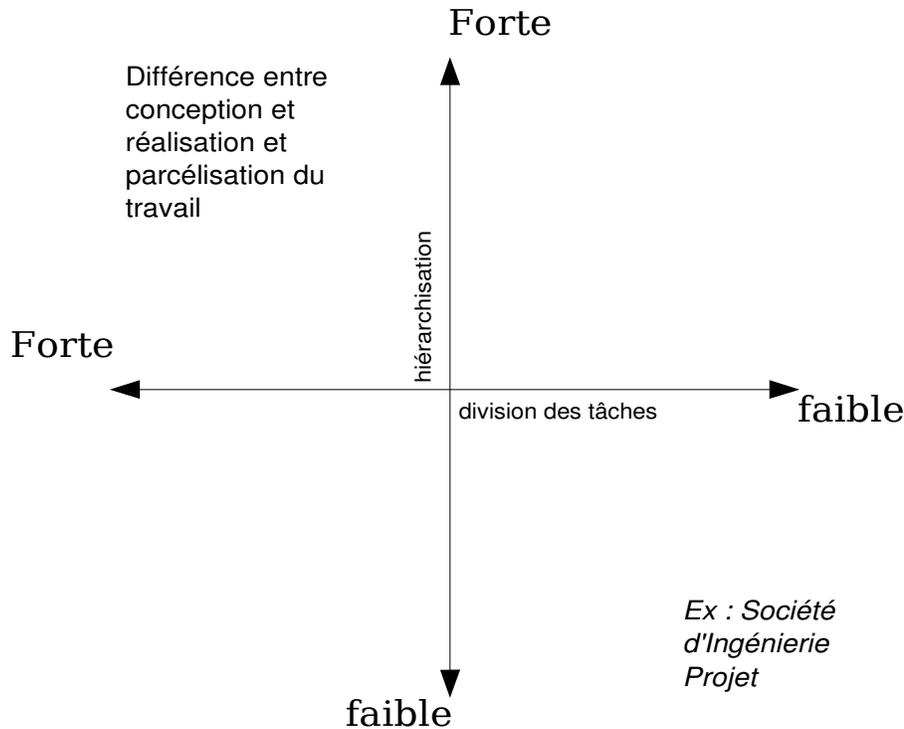
Marchés (sur lesquels ont évalué) et prévisibilité que l'on doit avoir (Appréhension des risques)

Décomposition du pouvoir

CONNAISSANCE DES ORGANISATIONS

cours

1. Structuration : Division horizontale et verticale du travail



2. Formation & socialisation

Dans les petites structures, la formation & la socialisation des personnes n'est pas la préoccupation majeure contrairement aux grandes entreprises

A un niveau local (par chef de service) , le recrutement peut avoir des effets néfastes par rapport à la politique de l'entreprise

3. Regroupements unités (atelier, service, bureau,...)

Pour être plus efficace

Pour être plus fonctionnel

4. Coordination

Organisation entre les unités

→ Réapparition de l'ajustement mutuel (Apport d'un savoir-faire)

Les acteurs coopèrent dans la chaîne hiérarchique

CONNAISSANCE DES ORGANISATIONS

cours

5. Taille unités
6. Système de planification et de contrôle
Direction par Objectif
7. Mécanismes de liaison
Ex : Nomination, a l'intérieur d'une unités de travail, d'un membre du personnel ayant pour vocation d'être en liaison avec le comité de pilotage
8. Décentralisation verticale (fonctionnelle)
9. Décentralisation horizontale (géographique)
Rendre indépendant une unité de travail par rapport à une autre unité de travail