

# Prolongements des classiques

---

## I. Les prolongements à dimension scientifique

### 1. FORD Et Le FORDISME :

#### Ford

Issu d'une famille de fermiers irlandais, Henry Ford est tout d'abord apprenti. Autodidacte, il est à vingt-quatre ans ingénieur chez Edison.

En 1882, il construit son premier véhicule automobile équipé d'un moteur à explosion à pétrole.

Il fonde ainsi sa première société de construction automobile, la Henry Ford Company en 1902, puis la Ford Motor Company en 1903. Son but est de produire en grande série une voiture qui se veut populaire et c'est la naissance du modèle T.

#### Principes du fordisme

Dans ses usines automobiles, Ford améliore les préceptes tayloriens de trois manières :

**Le travail à la chaîne** : est imposé par la mise en place de convoyeurs déplaçant automatiquement les produits, remplaçant le travail vivant par le travail mort. Objectif conduit à déposséder l'ouvrier de contrôler le rythme de son travail car la chaîne dicte désormais la cadence à suivre.

**La standardisation du travail** : est poussée à l'extrême (un modèle unique : la Ford T, noire), permettant la production en grande série, avec la baisse des coûts unitaires d'un produit (l'économie d'échelle).

**Le principe de 5 \$ a day** : c'est le double de salaire à l'époque. FORD a accentué le principe psychologique de Taylor sur la motivation des employés par la rémunération. L'objectif est d'associer la production de masse à une consommation de masse, d'où l'ouvrier devient le client potentiel, cela a contribué clairement à la croissance économique.

#### Conséquences :

Les conséquences sont :

Une hausse de la production et de la productivité, mais aussi de la consommation.

Une baisse du coût de production (par une économie de main-d'œuvre et de surface), une qualification du travail ouvrier, un meilleur contrôle par la direction du travail ouvrier, la réalisation d'un travail ouvrier de plus en plus répétitif et monotone, et une standardisation de la production dans le but de favoriser une consommation de masse.

## 2. LE TOYOTISME (Taiichi Ono)

#### Contexte :

Après avoir perdu face aux américains lors de la seconde guerre mondiale, les japonais se voient obligés de relancer leur économie. En 1960, l'ingénieur « **Taiichi Ono** » eu alors l'idée d'élaborer un nouveau système de gestion au sein de l'entreprise Toyota qui fut ainsi nommé le toyotisme et ce afin de répondre à une double contrainte :

- L'impossibilité après-guerre d'appliquer le modèle fordien, comme en rêvaient ses dirigeants, sur un marché automobile qui est resté jusqu'au milieu des années soixante très limité et diversifié.
- Et l'engagement pris par la direction de ne pas licencier, à la suite d'un conflit social très dur au début des années cinquante.

#### Fondement :

Le toyotisme se veut d'abord une amélioration du taylorisme et du fordisme considérés comme insuffisants pour assurer une adaptation rapide des entreprises aux marchés. Il est basé sur une plus grande **responsabilisation des travailleurs** qui voient leurs tâches enrichies, qui deviennent **polyvalents** et qui doivent s'impliquer dans leur équipe.

#### Principes :

Le toyotisme repose sur quatre règles d'or :

**Le principe du juste-à-temps ou flux tendu** : L'aval de la production commande l'amont (c'est-à-dire que l'entreprise a toujours les stocks juste nécessaires et assure donc sa production selon les commandes, ce qui permet de diminuer des dépenses inutiles en achetant trop de stocks).

**Le principe de l'autonomie de la production** : contraction d'autonomie et d'automatisation. C'est la capacité d'une machine à s'arrêter dès qu'elle rencontre un problème. Les ouvriers n'ont donc pas à surveiller constamment cette machine et peuvent travailler sur plusieurs machines. Cet instrument permet d'accroître grandement la productivité.

**L'auto-activation de la production** : ce qui a pour conséquence de rendre les machines et les travailleurs plus qualifiés et plus polyvalents.

**Le principe des cinq zéros** : c'est-à-dire :

1. Zéro panne : la chaîne ne doit pas s'arrêter, il faut anticiper le problème.
2. Zéro défaut : pas de coulage, ni de rebut. Quand un produit non conforme est identifié et il est mis de côté.
3. Zéro papier : pas d'administration. Il faut limiter les procédures administratives complexes qui ralentissent le processus de décision, et réduire la paperasserie.
4. Zéro délai : la production est adaptée aux besoins de l'aval, en produits intermédiaires ou finis. Il faut réduire au minimum le délai entre la prise d'une commande et sa satisfaction.
5. Zéro stock : pas de délais, donc pas de stocks. Les stocks de produits finis ou de produits intermédiaires coûtent chers à l'entreprise.

## II. Les prolongements à dimension administrative

### 1. L. H Gulick

Né en 1892 et Docteur en Droit public, L. H Gulick s'est intéressé aux questions d'organisation et d'administration publiques. Président de l'institut de l'administration publique à New York de 1923 à 1961, il a eu une importante activité de conseil en organisation administrative et en management. En 1952, il publie un ouvrage de référence : « **Modern Management for the city of New York** ».

Très influencé par la pensée de H. Fayol dont il se sent proche, Gulick suggère un modèle organisationnel qui s'articule autour de sept piliers interactifs : le modèle P.O.S.D.CO.R.B.

#### Apports :

Les sept principes d'organisation de Gulick ont, suivant la pensée de l'auteur, une portée générale.

- **Planning** : Ce principe suppose une volonté de définition des activités et une allocation de ressources pour les réaliser.
- **Organizing** : Développer une structure formelle de subordination pour définir la répartition de travail entre les différentes unités de la firme.
- **Staffing (définir une politique du personnel)** : Cela consiste à chercher et formuler une véritable politique de gestion des ressources humaines par le recrutement du personnel, la formation de l'encadrement et l'amélioration des conditions de travail.
- **Directing** : Prendre en permanence des décisions sous forme d'ordres et d'instruction.

- **Coordinating** : Cela implique la volonté de faire converger les efforts entrepris vers des objectifs communs.

- **Reporting** : Il consiste à informer à la fois les autorités supérieures sur le déroulement du travail, et les subordonnés sur les buts de l'organisation par des comptes rendus, des rapports, des réunions.

- **Budgeting** : Délimiter et contrôler par des budgets financiers toutes les activités de l'entreprise.

Par rapport à H. Fayol, L.H. Gulick parle de la direction au lieu de commandement (l'importance des relations humaines), le reporting et Budgeting à la place de contrôle et fait du Staffing qui demeure, selon Gulick, une activité fondamentale et supérieure à la simple administration des personnes.

Pour autant il reste un continuateur De H. Fayol dans la mesure où il adopte sans réserve le principe de l'unité de direction et l'importance donnée à l'organisation formelle du travail.

### 2. L. F Urwick

Lyndall Fownes Urwick (1891- 1983) était un consultant en organisation et un penseur influent dans le Royaume Uni.

Il est identifié pour intégrer les idées de Henri Fayol dans une théorie complète d'administration.

Il a écrit un livre appelé *Les éléments de l'administration d'affaires*, édité en 1943.

#### Apports :

La théorie de l'organisation d'Urwick a repris les 14 principes de 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 doivent être l'expression du but de l'entreprise ; l'organisation toute entière doit être dessinée en fonction du but ou des buts à atteindre.

**2- Le principe de spécialisation** : les activités de chaque personne dans l'organisation doivent être limitées, autant que possible, à l'exécution d'une fonction simple. Ainsi, chaque unité opérationnelle s'appuie sur des qualifications et des compétences distinctives précises permettant de bénéficier des aptitudes des personnes concernées

**3- Le principe de coordination** : Le but majeur d'une structure est de faciliter la coordination, c'est-à-dire, l'unité de l'effort. La coordination remplit un rôle important puisqu'elle vise à rassembler et synchroniser les efforts entrepris vers un but commun.

**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. Autrement dit, toute délégation d'autorité implique pour Urwick la responsabilité quant à l'accomplissement des tâches confiées.

**6- Le principe de définition** : chaque position dans la structure doit être clairement définie par écrit et communiquée à toute personne concernée pour ce qui est de ses devoirs, de son autorité, de sa responsabilité et de ses relations avec les autres positions.

**7- Le principe d'équilibre** : Il s'agit d'un principe d'équilibre entre l'autorité déléguée à un manager et sa responsabilité. Donc, la responsabilité du manager doit finalement correspondre au niveau d'autorité délégué.

**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 de correspondance** : Pour chaque position, la responsabilité et l'autorité doivent correspondre. Ce concept concerne principalement la structure organisationnelle. Celle-ci doit comporter suffisamment d'unités opérationnelles pour être en mesure de répondre à la demande des clients tout en maintenant une clarté hiérarchique et un équilibre entre les unités et l'état major de l'entreprise.

**10- Le principe de continuité** : une organisation est soumise inévitablement à un processus continu de réorganisation classique pour s'adapter aux buts changeants et il faut prendre des mesures pour que ce processus puisse avoir lieu. Ce concept désigne la capacité de la structure organisationnelle à s'adapter aux changements.

### 3. Urwick et Gulick et la théorie de la départementalisation

Associés en 1937, Urwick et Gulick sont véritablement des continuateurs de Fayol.

Sur la base des idées de ce théoricien Français, ils ont publié un ouvrage intitulé : « Papers on the science of administration » fondateur de la théorie de la départementalisation.

Les auteurs insistent sur l'idée que chaque acteur au sein d'une organisation doit avoir un rôle bien clarifié et une fonction unique. Dans leurs travaux, ils distinguent trois types de relations formelles :

- **La ligne hiérarchique** ; axée sur le travail directement productif
- **La ligne fonctionnelle** ; orientée vers le travail indirectement productif (gestion de personnel, comptabilité, informatique...)
- **L'état-major (Staffing)** ; composé de consultants internes des managers opérationnels.

Les auteurs proposent aussi une typologie sommaire des structures organisationnelles. En ce sens, ils distinguent dès 1937 quatre types de structures fondamentales :

**La structure par opération** ; cette structure regroupe des activités relevant des mêmes opérations techniques.

**La structure par zone géographique** ; cette structure cherche à faciliter la coordination par zone, mais pose des problèmes de cohésion d'ensemble.

**La structure par clientèles** ; cette structure regroupe les activités par type de clientèle qu'elles cherchent à satisfaire ; une telle structure est en général efficace mais difficile à établir si les produits ne sont pas différenciés par clientèle.

**La structure par objectif** ; cette structure facilite le développement d'une logique d'efficacité (degré d'atteinte des objectifs) dans l'organisation.

En plus du principe de départementalisation, les deux auteurs ont insisté sur le principe de délégation ; pour eux « Une des causes les plus répandues de ce que tout ne va pas bien dans une organisation est qu'on n'a pas le courage de déléguer et qu'on ne sait pas comment le faire ».

La délégation est vue comme la condition essentielle d'un travail efficace. Ils précisent qu'il doit y avoir concordance entre le pouvoir et la responsabilité dans une délégation ; il faut rendre responsables les individus dans la mesure du pouvoir qui leur est donné.