

Chapitre III - LES ECOLES DE PENSEE DU MANAGEMENT

- Depuis la fin du 19^{ème} siècle et le début du 20^{ème} siècle les praticiens et les chercheurs en gestion s'efforcent de mieux appréhender les conditions de réussite de l'entreprise
- Grâce à ces travaux de recherches multidisciplinaires La pensée managériale a connu un essor notable

- il est nécessaire de passer en revue les différentes Ecoles de pensée qui ont été à l'origine de la naissance de la pensée management et son apogée
- Deux grandes tendances peuvent être constatées en théories des organisations :
 - 👉 **La vision mécaniste simple, dont l'homme est considéré comme une machine**
 - 👉 **La vision systémique complexe**

Section I - LA VISION MECANISTE SIMPLE

Les relations entre les paramètres d'analyse sont mécaniques et sont analysées:

- **Soit en termes de calcul rationnel d'optimisation (école classique)**
- **Soit en termes de comportement humain (école des relations humaines).**

Sl.1- L'école classique du management.

Dite aussi « **école de management scientifique** »,

- Les principaux représentants de ce courant théorique sont:

- **l'américain F. W. Taylor,**
- **le français H. Fayol et**
- **M. Weber**

-

l'approche classique est à l'origine d'une littérature consacrée à l'analyses d'optimisation :

- ❖ **L'entreprise comme lieu de production : est donc lieu de combinaison des facteurs de production.**
 - ❖ **Le travail est organisé rationnellement**
 - ❖ **Les acteurs de l'organisation sont des exécutants sans logique d'action propre, sans pouvoir.**
- Il est à noter que l'Ecole de pensée classique regroupe des tendances diverses ;
 - Mais les divers courants sont marqués par une même approche de l'organisation, à savoir **la recherche de la rationalité.**
 - **Rationalité productive : Taylor ;**
 - **Rationalité administrative : Fayol ;**
 - **Rationalité structurelle : WEBER)**

SI.1.1- Frédéric TAYLOR et l'organisation du travail

- Taylor (1856-1915) est le fondateur de l'organisation scientifique du travail (OST).
- Son analyse repose avant tout sur l'organisation de l'atelier.
- Son idée de base est que la réussite de la firme dépend de sa prospérité: Ceci dépend d'une bonne organisation qui améliore la productivité
- Il considère que pour obtenir le maximum du facteur travail, il faut une division des tâches.
- Il voulait lutter contre les gaspillages du temps, d'argent et de matière, en ayant recours à une méthode scientifique : l'OST

Son principal objectif, est d'assurer le maximum de prospérité, pour l'employeur et pour chaque salarié.

Cette prospérité dépend de la productivité de chacun.

- Taylor énonce les principes d'organisation suivants :

1. *Distinction entre la conception et l'exécution:*

l'étude scientifique du travail doit être effectuée par des spécialistes qui définissent:

- Les processus opératoires
- Les lois économiques
- Et le travail que doit fournir l'ouvrier.



Frederick Winslow
Taylor

1856 - 1915

*“Je vous emploie pour
votre force et vos
capacités physiques. On
ne vous demande pas de
penser ; il y a des gens
payés pour cela.”*

- 2. *Division du travail*** : elle entraîne la partialisations des tâches. Plus la tâche est simple, plus l'apprentissage est rapide.
- 3. *Étude des temps et des mouvements*** (rationalisation du travail): décomposition de chaque opération de transformation en tâche élémentaires, répertoriées et normalisées en durée (chronométrage). C'est là, les principes de base de l'OST.





4 - Le mythe « one best way » : c'est le mythe taylorien selon lequel il existe pour faire un travail déterminé une seule manière, celle connue par les concepteurs.

C'est la façon la plus rationnelle de produire.

La rationalité productive de F.Taylor, insiste entre autres sur la nécessité de :

- ➡ **L'adoption d'un système de rémunération très incitatif reposant sur la rémunération à la pièce : la conception de l'homme au travail et celle de l'Homo-Economicus motivé par les seuls gains monétaires ;**
- ➡ **La mise en place d'un système de contrôle.**

Le Taylorisme se prolongera aux Etats-Unis avec le Fordisme et le travail à la chaîne.

- Mais cette OST conduit à de nombreux dysfonctionnements :
 - **Retards et absentéisme ;**
 - **Mauvaise qualité du travail ;**
 - **Grèves....**
- Une grande part de ces dysfonctionnements est due à l'absence de prise en compte à la fois
 - 👉 **de l'homme en tant qu'individu,**
 - 👉 **et de l'homme faisant partie intégrante d'un groupe sociale.**

- C'est pourquoi, plusieurs reproches ont été adressés au taylorisme. Parmi celles-ci :
 - Le taylorisme déshumanise le travail.
 - L'homme devient une machine.
 - Il y'a une division excessive du travail.
 - Les tâches sont trop monotones et sans intérêt.
 - L'argent n'est pas la seule source de motivation.

SI.1.2- Fayol et les principes d'administration :

- Directeur général d'une entreprise minière, le français h. Fayol (1841-1925), ne s'intéresse pas comme F.Taylor à l'atelier mais à **l'administration.**



- Pour lui, la fonction de la direction générale se résume en cinq «infinitifs» :
 - **prévoir,**
 - **organiser,**
 - **commander,**
 - **coordonner, et**
 - **contrôler.**
- Si Taylor s'intéresse à l'ingénierie industrielle, en vue de l'utilisation optimale des facteurs de production.
H. Fayol (consacre ses réflexions au travail de la haute direction : dans son ouvrage «Administration Industrielle et Générale »,

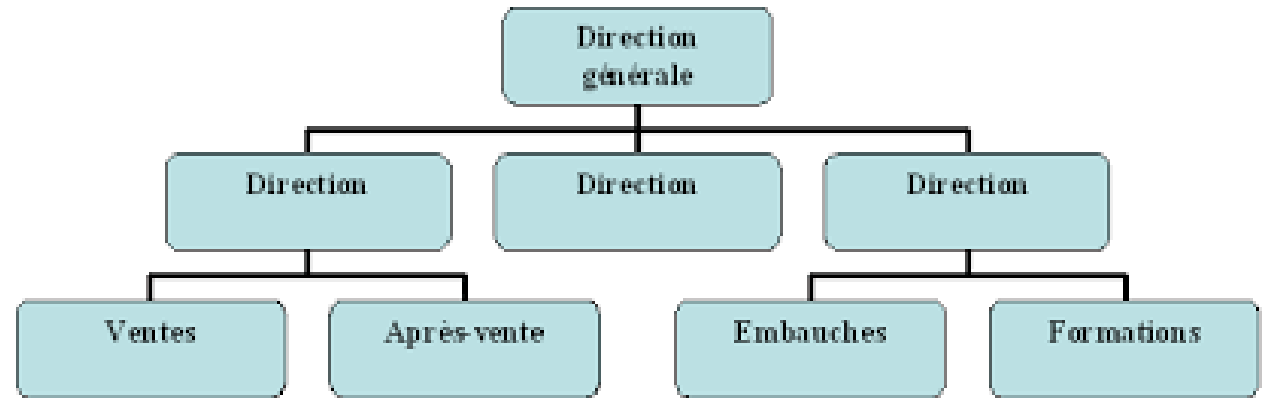
- Fayol est le premier à identifier les six fonctions clés du management
 - ❧ **Technique**: fabrication ;
 - ❧ **Commerciale** : achats et ventes ;
 - ❧ **financière** : financement ;
 - ❧ **sécurité** : protection des personnes et des biens ;
 - ❧ **comptable** : établissement des comptes ;
 - ❧ **Administrative**: direction de l'entreprise (la plus importante selon Fayol)

Pour Fayol, il faut organiser les tâches quotidiennes avec le maximum de sécurité, en ayant recours à des axes de communication précises entre les individus et entre les services.

Cela conduit aux principes d'administration suivants :

- **codification des fonctions du chef (administration):**
 - **planifier,**
 - **organiser,**
 - **commander,**
 - **coordonner et**
 - **contrôler.**

- **L'hierarchie linéaire.**



- **L'unité de commandement.**
- **La centralisation des décisions.**
- **Les intérêts individuels sont subordonnés à l'intérêt général.**
- **La rémunération et la méthode de la rétribution sont équitables.**
- **La stabilité du personnel afin d'éviter les coûts et les dangers**

Par ailleurs, Fayol conseil d'appliquer avec mesure ces principes quand on fait le métier de gestionnaire au plus haut niveau.

SI.1.3 – Max Weber et la rationalité structurelle

- Cherchant à appréhender la réalité sociale de l'entreprise, M. Weber (1864-1920) a inventé la notion **d'Organisation "bureaucratique"**.
- Le terme "Bureaucratie" a été avancé pour décrire une culture et une structure d'entreprise **rigidement fixées**.



Bureaucratic
Theory
Max Weber (1864-
1920)

- **La bureaucratie** (composé de bureau et -cratie (pouvoir)) est une forme d'organisation du travail d'un ensemble d'employés affectant des **tâches administratives**.
- la théorie de la bureaucratie se définit comme étant un certain système pyramidal hiérarchisé caractérisée par la prépondérance des règles et de procédures qui sont appliquées de façon impersonnelle par des agents spécialisés. Ces agents appliquent les règles sans discuter des objectifs ou des raisons qui les fondent.
- Le fonctionnement de la bureaucratie

- Pour Weber, La légitimité de l'organisation dite bureaucratique repose sur le droit et les règlements : **le détenteur de l'autorité donne des ordres qui sont autant de règlements (notes de services) qui ont aussitôt valeur juridique.**
- Ce modèle d'organisation, qui fait abstraction des aspects humains au sein de la structure (entreprise), n'est basé que sur la
 - **compétence,**
 - **la rigueur,**
 - **la précision et, bien sur,**
 - **une stricte hiérarchie.**

- Ce modèle, selon Weber, est à la fois le plus efficace et le plus égalitaire : chacun est traité de la même manière. **L'absence de sentiments humains est la garantie même de l'équité.**
- La rationalité de l'organisation est matérialisée par la mise en place
 - **d'une hiérarchie d'emplois claire,**
 - **des procédures de travail très formalisées,**
 - **et d'un système de contrôle très centralisé.**

**Hiérarchie
d'emplois claire**

**rationalité de
l'organisation**

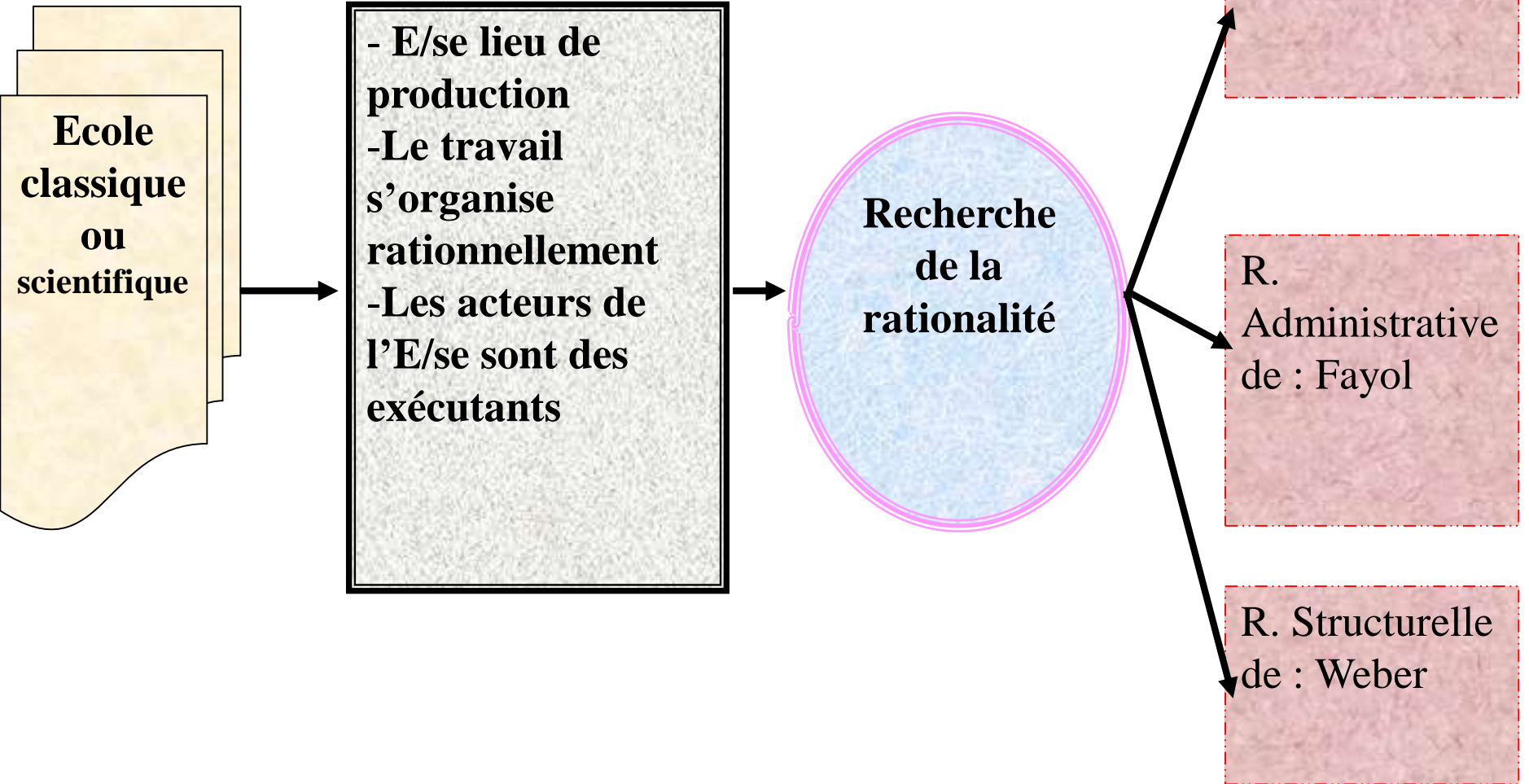
**procédures de
travail très
formalisées**

**système de
contrôle
très centralisé.**

- Pour éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle, Weber propose l'application des six (6) principes suivants :

- 1) Division du travail** : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.
- 2. Structure hiérarchique** : la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision.
- 3. Sélection du personnel** : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide de tests.

- 4. Règles et règlements normalisés** : des règles et des règlements précis doivent être appliqués pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.
- 5. Caractère impersonnel des relations** : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.
- 6. Avancement** : les employés doivent recevoir un salaire à taux fixe et obtenir de l'avancement d'après leur compétence et leur ancienneté.



Malgré l'apport indéniable à l'édifice des principes du management pour l'amélioration de la productivité et la prospérité, la thèse de l'école classique s'est heurtée à des entraves d'ordre

- économique,
 - technique,
 - Social
- **Absentéisme,**
 - **résistance syndicale,**
 - **conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales au travail ou le salaire au rendement,**
 - **négligence de l'interrelation entre l'entreprise et son environnement, etc.)**

- Pour palier aux critiques virulentes à l'encontre de la thèse classique, de nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie ont vu le jour. Elles tentèrent **d'humaniser le travail** et les relations au sein de l'entreprise.