

Sommaire

Introduction.....	2
I- Contexte historique.....	3
II- Genèse de l'école classique.....	5
III- Les fondements de l'école classique	7
* la vision de l'organisation selon l'école classique.....	7
* Principes de l'école classique.....	8
IV- Les théoriciens de l'école classique	9
1- F.W.TAYLOR	9
2- Henri FAYOL	13
3- Max WEBER	15
V- Les limites et critiques de l'école classique.....	16
VI- Le prolongement des classiques	17
1- Le fordisme.....	17
2- Le toyotisme.....	18
3- Lyndall Fownes Urwick	19
4- Luther Halsey Gulick.....	20
Conclusion.....	22
Bibliographies & Wébographies	23

Introduction

Les écoles et, comme toutes les sciences de l'homme, évoluent selon un enveloppement perpétuel des écoles et des théories les unes par les autres. Chaque mouvement se développe en réaction contre celui qui le précède.

D'un point de vue historique, les différentes approches de l'organisation se sont développées à partir de **la seconde révolution industrielle**. Avant cette date, le mode de production était artisanal. Il n'était pas question en ce temps ni d'organisation ni de théories. Et qu'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'Ecole classique** influencée par les travaux d'économistes précurseurs : **ADAM Smith (1723-1790)** qui a parlé de la nécessité d'une division de travail [*décrit dans un chapitre de son livre la spécialisation temporelle du travail dans une usine d'épingle ; à cette époque un forgeron expérimenté peut produire 10 épingles par jour, mais grâce à la division du travail, 6 ouvriers non spécialisés vont réussir à produire 48000 épingles par jour*] et **DAVID Ricardo** qui préconisait la spécialisation des tâches.. ;

L'école classique fera ainsi l'objet du présent rapport qui sera entamé par un contexte historique pour essayer de se situer dans le temps, et en déduire par la suite la genèse de ladite école. Ensuite, on abordera les fondements de l'école ainsi que ses théoriciens pour arriver plus tard à ses limites. Enfin et pour boucler ce travail on terminera par présenter les prolongements de l'école classique.

I- Contexte historique :

Comme il a été précédemment cité, et d'après l'histoire les différentes approches de l'organisation se sont développées à partir de la seconde révolution industrielle.

En effet, La première révolution industrielle a commencé à la fin du 18ème siècle en Grande-Bretagne pour ensuite gagner, une cinquantaine d'années plus tard, la France, la Belgique et l'Allemagne en Europe, le Japon et les USA hors l'Europe. En effet, c'était l'argent de l'agriculture qui allait contribuer à financer cette industrialisation massive sans oublier une deuxième source de financement ;qui est le commerce, et essentiellement le grand commerce maritime commencé déjà au 16ème siècle.

La grande source d'énergie de cette Révolution Industrielle, était le charbon qui faisait fonctionner les machines à vapeur et avait fait apparaître un nouveau moyen de transport : les chemins de fer.

Quant aux grandes industries caractéristiques étaient les industries du textile (essentiellement le coton) et la sidérurgie (métallurgie du fer).

La deuxième révolution industrielle quant à elle, a débuté en 1880. Les nations de tête étaient les États-Unis et l'Allemagne. Cette seconde révolution diffère de la première sur trois points :

- Le financement : Ce sont les bénéfices tirés de la première révolution industrielle qui ont contribué à financer cette seconde révolution industrielle.
- Les sources d'énergie : L'électricité et le pétrole ont remplacé le charbon.
- Les grandes industries nouvelles : Les industries chimiques nouvelles vont avoir des répercussions sur l'agriculture avec les fertilisants et sur les industries du textile avec les textiles artificiels. Les industries mécaniques nouvelles vont avoir des répercussions sur la fabrication d'automobiles et sur la fabrication des machines agricoles.

● Les conséquences des Révolutions Industrielles

Les révolutions ont laissé une grande empreinte dans l'histoire, elles ont eu en fait un impact au niveau :

- ◆ **des transports** : C'est la grande époque du chemin de fer et de la navigation maritime.
- ◆ **du domaine de l'agriculture** : Mécanisation (machines agricoles) et spécialisation (avec le développement des transports, les régions ne sont plus obligées de produire un peu de tous les produits, car elles peuvent à présent se procurer facilement des produits en provenance d'autres régions).
- ◆ **de L'urbanisation ou le gonflement des villes** : Les villes prennent de l'importance. A la fin du 19ème siècle, les villes représentent 54% en Angleterre, 34% aux Pays-Bas, 30% en Allemagne, 24% en France et 10% en Russie.
- ◆ **de la place et du rôle des capitaux** :
 - Développement des bourses : fluctuations ; spéculations...
 - Essor des banques avec de nombreuses transformations.
- ◆ **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, une société portefeuille.

D'autre part, les nouvelles activités nécessitaient des recherches constantes. Il y avait donc un lien direct entre la recherche scientifique et les entreprises ; ce qui a abouti à l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail comme le "**taylorisme**".

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 soit (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**.

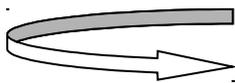
II- Genèse de l'école classique :

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

- 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.
 - Transformation de l'électricité en courant à haute tension.
- L'épanouissement de la métallurgie, et ce depuis 1856.
- 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.

- Urbanisation de plus en plus répandue de la société et une demande de produits standardisés de première nécessité (Cette urbanisation va entraîner une ségrégation dans l'habitat : quartiers bourgeois et quartiers plus prolétaires).
- 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).
- Le contexte intellectuel est favorable au développement des sciences exactes.
- Accumulation du capital et naissance de la bourgeoisie industrielle.

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...faut il signaler ici que les seules organisations véritablement hiérarchisées étaient, au XIX^{ème} siècle, l'armée et l'église et que bien qu'on s'est inspirée de ces modèles, la conduite des organisations productives devait trouver une voie qui lui soit propre et adaptée aux exigences d'une entreprise dans un contexte tout à fait nouveau.



Résultat : Développement de l'école classique dans deux directions :

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

III- Les fondements de l'école classique :

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

(Hayakawa : né en 18 juillet 1906 à Canada, Hayakawa était un psychologue, sémanticien, professeur et écrivain. Il a été formé dans les écoles publiques de Calgary, Alberta et Winnipeg, Manitoba; et a obtenu son diplôme de premier cycle de l'Université du Manitoba à Winnipeg en 1927; puis un diplôme d'études supérieures en anglais de l'Université McGill, Montréal, Québec , Au Canada, en 1928, et l'Université du Wisconsin à Madison en 1935. Il a occupé le poste de président de l'Université d'État de San Francisco, puis celui d'un sénateur américain de la Californie de 1977 à 1983. Il est décédé le 27 février 1992 à Greenbrae, Californie) source : [http://en.wikipedia.org/wiki/S. I. Hayakawa](http://en.wikipedia.org/wiki/S._I._Hayakawa)

Une autre définition plus spécifique, a été également avancée par **Jean-Luc CHARRON** et **Sabine SEPARI** : « 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 » source : Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI « Organisation et gestion de l'entreprise » Dunod Paris (2001) p. 25.

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

Les deux auteurs **Jean-Luc CHARRON** et **Sabine SEPARI** analysent et scindent la vision de l'organisation selon l'école classique comme suit :

« 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, des structures, de la direction et cherchent à donner la solution, unique et universelle ».

2. 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 écoles classiques :

a) 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, et l'autorité passera ainsi d'un échelon à un autre.

b) 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.

c) Le principe d'exception :

Ce principe définit les limites de la délégation de l'autorité, il 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.

d) Le concept de l'éventail de subordination :

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

e) Le principe de la spécialisation organisationnelle :

Les tâches vont être de plus en plus parcellisées, 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 GILICK** aux tâches administratives et de direction, alors que **FAYOL**, pour sa part, s'est gardé d'une application trop étroite de ce principe.

f) 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 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.) et 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 ou de classification).

IV- Les théoriciens de l'école classique :**1- Frédéric Winslow Taylor**

Frederick Taylor est un ingénieur américain né en 1856, il a inventé l'Organisation Scientifique du Travail (OST) dont la préoccupation était la rationalisation de la production dans les ateliers.

Il était convaincu qu'il existait des méthodes pour accomplir chacune des tâches demandées dans une usine et que chaque employé devait être formé pour devenir excellent dans un poste donné. La direction avait pour rôle de découvrir ces méthodes et de fournir aux ouvriers les possibilités de se perfectionner.

Taylor s'est inspiré des travaux des époux GILBRETH pour décomposer une séquence de travail d'un ouvrier. Il faisait l'analyse de tous les mouvements des ouvriers dans l'exécution d'une tâche et examinait si tous ces mouvements étaient nécessaires et efficaces afin d'en éliminer ou d'en améliorer dans le but d'accroître la productivité.

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.

Chez la Midvale Steel Co, ses études demandèrent beaucoup de temps et de travail, mais les résultats furent spectaculaires. Il se mit à observer les ouvriers, à décomposer leurs gestes, à les chronométrer, afin de trouver comment réduire leurs mouvements au minimum.

Par exemple, à la manutention des gueuses de fontes, les ouvriers purent manipuler sans effort supplémentaire 48 tonnes par jour contre 12,7 tonnes auparavant. Les gains furent tels que les salaires ont pu être au final augmentés de 60%.

a) Les principes de l'Organisation Scientifique du Travail

Les quatre principes fondamentaux de l'OST, selon Taylor, sont les suivants:

- L'étude scientifique du travail : qui doit être faite par une équipe de spécialistes car elle est trop compliquée et trop longue pour être faite par le

personnel de production ; elle donnera lieu à la création dans de nombreuses entreprises, un bureau ou service des méthodes.

Elle 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 : 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. C'est sur ce point que beaucoup de dirigeants échouent et non les ouvriers, car les dirigeants ne veulent pas changer leurs méthodes.
- 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. C'est sur ce point que beaucoup de dirigeants échouent et non les ouvriers, car les dirigeants ne veulent pas changer leurs méthodes.
- La répartition presque égale du travail exécuté dans l'entreprise entre les ouvriers et les membres de la direction : alors que par le passé, tout le travail et la plus grande responsabilité impliquée incombaient aux travailleurs. 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 », les meilleures façons de faire.

✓ **La division verticale du travail :**

Elle vise à distinguer strictement les exécutants, des concepteurs du travail. Cette approche a conduit à dissocier les « cols bleus » des « cols blancs » tel que l'on les a communément nommés en milieu industriel. Ainsi, L'étude scientifique du

travail doit être réalisée par des spécialistes (Bureau des méthodes), car trop longue et trop difficile pour être réalisée par le personnel de production. Celle-ci définira les processus opératoires les plus économiques.

✓ **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. Outre une standardisation des tâches poussée à son maximum, Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, censé constituer une motivation importante pour les ouvriers qu'il considérait comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires.

✓ **Un système de contrôle du travail :**

A partir de ce principe d'action, chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé. Cela a conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle.

b) 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, des gestes.
- Malgré les vives critiques dont elle a été l'objet au début du siècle, l'œuvre de Taylor a eu un impact considérable dans le développement de l'industrie. En France, la diffusion des méthodes tayloriennes de rationalisation du travail s'est largement opérée dans les entreprises industrielles. Les principes tayloriens restent de nos jours largement discutés et constituent toujours un élément central de débats sur les nouvelles formes d'organisation du travail. On peut encore observer aujourd'hui de très nombreuses formes de retaylorisation, notamment dans les activités de services.
- Vision très appauvrie du potentiel humain : une dichotomie stricte entre le cerveau et les mains humaines.
- Les cadences imposées à l'homme par la machine ou par le chronométrage, la monotonie du travail, la négation de l'initiative industrielle, engendrent des

dysfonctionnements sociaux (turn over, absentéisme, accidents du travail...) traduisant la démotivation des salariés.

2-HENRI FAYOL (1841 – 1926)



Fils d'une famille française bourgeoise, Henry Fayol a intégré l'Ecole des Mines de Saint Etienne à l'âge de 16 ans. Il fit tout sa carrière dans la société Commentry à Decazeville (successivement ingénieur et Directeur Général).

En 1916, à 75 ans, il publie son ouvrage "Administration industrielle et générale" où il met en place les concepts de l'Organisation Administrative du Travail (OAT). L'apport de Fayol repose essentiellement l'OAT (Taylor était, quant à lui, plus concerné par l'aspect technique).

Il reconnaît 6 fonctions à l'entreprise :

- **Technique:** production, transformation, fabrication ;
- **Commerciale:** achats, ventes, échanges ;
- **Financières:** recherche et gestion des capitaux ;
- **Sécurité:** protection des biens et des personnes ;
- **Comptables:** inventaire, bilan, prix de revient, statistiques ;
- **Administratives :** qui recouvre les tâches de direction.

Fayol met alors l'accent sur la fonction administrative qui est, selon lui, chargée de cinq tâches (POCCC) :

- **Prévoir :** préparer l'avenir de façon rationnelle.
- **Organiser :** munir l'entreprise de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matériaux, outillage, capitaux, personnel.
- **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 l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé.

« 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 qui sont:

- 1) Division du travail** : spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.
- 2) Autorité et responsabilité** : l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir.
- 3) Discipline**: le respect des conventions qui ont pour objet l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect.
- 4) Unité de commandement** : Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.
- 5) Unité de direction** : il ne doit y avoir qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but.
- 6. Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général** : Les buts de l'entreprise sont prioritaires sur ceux des personnes.
- 7) Rémunération du personnel** : La rémunération doit dépendre de l'effort de chacun et doit être équitable.
- 8) Centralisation** : Fayol considère qu'il s'agit d'un phénomène naturel.
- 9) Hiérarchie**: chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Les ordres et les informations suivent la ligne hiérarchique.
- 10) Ordre matériel et social**: il contribue à l'efficacité de l'entreprise. «Une place pour chaque personne, chaque personne à sa place»
- 11) Équité** : traiter les subordonnés sans aucune préférence personnelle.
- 12) Stabilité du personnel** : elle contribue à un meilleur résultat général.
- 13) Initiative** : C'est la liberté de proposer et d'exécuter. Elle augmente le zèle et le rendement des salariés.
- 14) Union du personnel** : il y a une recherche de l'harmonie dans la gestion du personnel. Mieux vaut éviter de diviser pour régner.

3-MAX WEBER (1864 – 1920)



Avocat et sociologue allemand. Son œuvre s'inscrit dans un contexte historique marqué par l'émergence des grandes organisations: administrations publiques, grandes entreprises, partis et syndicats de masse.

Il est l'inventeur de l'Organisation Bureaucratique. Weber 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). Il a présenté trois types d'organisation fondée sur la manière dont l'autorité est légitimée:

- ✓ **L'organisation charismatique** : fondée sur les qualités personnelles u leader, qui détient des qualités supérieures, et forme se disciples. Cette organisation pose le problème de la succession.
- ✓ **L'organisation traditionnelle** : dans laquelle l'autorité découle du statut. Elle peut revêtir deux formes: patrimoniale (les employés reçoivent une rémunération) et la forme féodale (les employés subordonnés par des dons, bénéfiques).
- ✓ **L'organisation rationnelle** : 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 ;
- A la stricte définition du travail et de l'autorité de chacun ;
- A 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.

V- Les limites et 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 sans critère de d'application qui permette de les départager : c'est ainsi que l'initiative laissée aux employés contredit la centralisation des décideurs, certes, il s'agit d'un problème d'appréciation personnelle, mais les principes généraux sont inutiles s'il faut sans cesse les tempérer par des exceptions.
- ✓ 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.
 - Certains concepts bien établis de l'école classique ont été contestés 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.

VI- 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 Toyota (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).

1) **Les principes du fordisme :**

Henry Ford poursuit les travaux de Taylor à partir des années 1900. Son objectif est d'encore diminuer les temps morts. Il inventa le système convoyant (travail à la chaîne) amener les pièces à l'ouvrier pour éviter que celui-ci ne se déplace et perd donc du temps. Cela permet de supprimer des emplois des travaux de manutention. Grâce au fordisme la production a augmenté de façon prodigieuse. En 1908, 6000 Ford T sont produites. En 1913, elle est fabriquée en 189000 exemplaires.

Mais Ford remarque que l'OST plus le travail à la chaîne entraînent des problèmes dans l'entreprise (absentéisme, conflits, problème de qualité, turn over très important estimé à 3802). En 1914, Ford fait passer les salaires de 2,4 dollars à 5 pour augmenter la motivation, arrêter les départs. De plus, cela permet à la classe ouvrière de devenir consommatrice des voitures qu'ils produisent eux même. En général, Ford améliore les préceptes tayloriens dans ses usines automobiles, 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.

2) **Les principes du toyotisme :**

A partir des années 60/70, le toyotisme (ou ohnisme) est une nouvelle organisation du travail qui s'est imposée comme une évolution du taylorisme et du fordisme.

Il se revendique comme un post taylorisme, il va donc tenter de répondre à l'absence de participation et à la faible qualification par une grande polyvalence et un grand intérêt au travail. Le toyotisme va diversifier la production, pour satisfaire les consommateurs en réduisant les risques de défauts de fabrication et en évitant les stocks importants toujours très coûteux.

- **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** : symbolisée par les 5 zéros :
 - ⇒ **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 reprogrammable et adaptable.
 - ⇒ **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.

3) **Lyndall Fownes Urwick** :

Il a estimé que la plupart des principes de l'administration peuvent être appliqués à l'université comme ils le sont à l'usine. Il s'est intéressé aux méthodes de gestion, et il a repris les 14 principes de Fayol sous forme d'une série de 10 principes d'organisation qui sont :

- **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.
- **Le principe de spécialisation** : les activités de chaque personne dans l'organisation doivent être limitées à l'exécution d'une fonction simple.
- **Le principe de coordination** : Le but majeur d'une structure est de faciliter la coordination, c'est-à-dire, l'unité de l'effort.
- **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.
- **Le principe de responsabilité** : La responsabilité d'un supérieur, pour les actes de son subordonné, est absolue.
- **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).
- **Le principe de correspondance** : Pour chaque position, la responsabilité et l'autorité doivent correspondre.
- **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.
- **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.
- **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.

4) Luther Halsey Gulick :

Il s'est toujours intéressé aux problèmes des administrations publiques. Gulick a estimé que l'administration publique pourrait être rendue plus efficace si elle était pratiquée selon un ensemble de principes de base.

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

En guise de conclusion, on doit souligner le fait que l'apport des théoriciens de l'école classique a fait tâche d'huile dans l'histoire des théories de l'organisation.

D'autre part ; et malgré les limites qu'on évoque souvent au sujet de cette école de pensée ; il faut reconnaître que ses principes ont été bien adaptés au contexte historique (1900) dans lequel elle avait vu le jour ; et que maintenant en étant dans le troisième millénaire, personne ne pourra prétendre ignorer les grands noms « Taylor » , « Fayol » & « Weber » !!

BILIOGRAPHIE

- 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.

Webographie

- <http://www.profecogest.com/plan.php3>
- www.encyclopedia.com

- http://membres.lycos.fr/bleu/revolution_industrielle.htm
- http://perso.orange.fr/bac-es/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>