

# **La vision de l'organisation selon l'école classique(exposé) :**

## **1-L'école classique des organisations 1900/1930 :**

Depuis plus d'un siècle les problèmes de gestion des entreprises sont analysés sous des angles de vu différents et variés. Les théories des organisations sont cet ensemble d'approches particulières et disparates de l'organisation.

### **A-Définition de l'organisation :**

l'organisation est défini comme étant un système sociale organisé pour atteindre un certain type d'objectifs. Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décision, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité.

### **B- Naissance de l'école classique :**

plusieurs grands courants de pensées se dessinent, chacun privilégiant une approche particulière de l'organisation. De l'école classique à l'école de la gestion par les systèmes, chaque mouvement se développe en réaction à celui qui le précède en l'intégrant plus ou moins partiellement. De ce fait, les différents mouvements forment un tout.

L'école classique des organisations débute à la fin du 19ème siècle avec les premiers travaux de Taylor suite à :

- La deuxième révolution industrielle.
- L'augmentation de la taille des établissements.
- L'exode rural vers les pays industrialisés.

### **C- Les principes fondamentaux de l'école classique :**

-Elle s'appuie essentiellement sur des approches empiriques (idées issues des expériences et pratiques professionnelles).

Des hypothèses dégagées des observations dans le travail.

## **2-F.W Taylor et la théorie de la gestion scientifique :**

---

### **A. Les fondements de la pensée de F.W Taylor :**

Frederick Winslow Taylor, né en 1856 et mort en 1915. Taylor est d'une famille aisée. De graves ennuis de santé (une grande faiblesse des yeux) l'empêchent de continuer des études plus poussées. Adolescent, il est déjà remarqué par son souci d'efficacité et sa volonté de transformer les règles du base-ball en vue de le rendre plus efficient! Plus tard, il entre comme apprenti dans une usine et passe par tous les échelons professionnels par son ardeur au travail et son légendaire esprit méthodique. Il s'élève ainsi au rang de contremaître puis à celui d'ingénieur. Il effectuera une grande partie de sa carrière à la Midvale Steel Company puis exercera le métier de conseil en organisation. En 1893, il publie un mémoire technique sur les

courroies, en 1906 un premier ouvrage sur la coupe des aciers : «Shop Management». Il réfléchit en même temps à l'organisation du travail et notamment à la gestion de la production dans des ateliers industriels. Taylor publie en 1895 un mémoire sur les salaires aux pièces puis, en 1903 sur la direction des ateliers. Enfin, il écrit et publie en 1911 un ouvrage qui fera date : « Scientific Management ».

### ➤ **Une méthode de direction scientifique des entreprises :**

La méthode de direction scientifique prônée par Taylor implique une révolution complète de l'état d'esprit des directions d'entreprises et des ouvriers. Relisons Taylor<sup>1</sup> : « dans son essence, le système de direction scientifique implique une révolution complète de l'état d'esprit des ouvriers, une révolution complète en ce qui concerne la façon dont ils envisagent leurs devoirs vis-à-vis de leurs employeurs. Le système implique également une révolution complète d'état d'esprit chez ceux qui sont du côté de la direction ».

### ➤ **Une tentative de pacification de l'entreprise :**

Sur la problématique de l'organisation de la production, Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent être convergents. La révolution d'état d'esprit qu'il propose suppose qu'au lieu « de se disputer au sujet du partage de la valeur ajoutée et d'agir les uns vis-à-vis des autres en ennemis, patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée ». L'une des intentions les plus louables de Taylor à travers son œuvre est d'avoir rechercher les conditions de compatibilité entre dirigeant et exécutant pour une plus grande prospérité et une paix sociale durable. Pour ce faire, Taylor pense qu'il est possible de développer une confiance mutuelle entre employeur et salarié. A travers une première expérience réalisée au sein d'une entreprise de roulement à billes, il cherche à responsabiliser les salariés en leur confiant pour mission la maîtrise et le perfectionnement de la qualité des produits élaborés. A plus d'un titre, on peut aujourd'hui considérer que F.W.Taylor fut visionnaire même si ces apports ont parfois été caricaturés à tort dans la pensée managériale contemporaine.

Grace à l'analyse des mouvements des ouvriers dans l'exécution d'une tâche et son observation réfléchie afin de déduire si tous ces mouvements sont nécessaires et efficaces dans le but d'accroître la productivité.

Il a pu retenir trois postulats qui sont comme suit :

- L'homme n'aime pas le travail ; il recherche uniquement une récompense matérielle : le salaire.
- Pour améliorer le rendement des ouvriers, il faut spécialiser le travail (division du travail).
- Les patrons et les salariés ont un intérêt identique : la prospérité de l'entreprise.

Taylor a mis en application l'organisation scientifique du travail qui est la base de

la révolution industrielle et dont la préoccupation était la rationalisation de la production dans les ateliers.

## **B. Les principes de l'ost :**

L'ost est une méthode de management et d'organisation des ateliers de production, dont les principes ont été développés et mis en application par F.W.Taylor, selon lui la direction scientifique du travail est essentiellement un changement de l'état d'esprit des ouvriers comme des dirigeants. En définitive, on peut synthétiser les apports fondamentaux de Taylor à partir de quatre principes d'organisation ayant une portée générale.

### **➤ La division horizontale du travail :**

Ce principe d'organisation conduit à la parcellisation du travail : c'est-à-dire que le processus de production est décomposé en une multitude de tâches impliquant des gestes faciles à accomplir.

A la spécialisation des tâches : c'est-à-dire que chaque salarié effectue toujours le même travail.

### **➤ La division verticale du travail :**

Cette conception de l'entreprise vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs de travail, l'ouvrier exécute il n'est pas payé pour penser. Ce principe incite à placer : la meilleure personne à la bonne place. « *The right man on the right place* ».

### **➤ Le salaire au rendement :**

La mise en application d'un système de salaire au rendement fondé sur des primes de productivité au travail cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, censé constituer une motivation importante des ouvriers qu'il considérait comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires.

### **➤ Le contrôle du travail :**

L'instauration d'un système de contrôle du travail à travers le quel 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.

Ces principes d'organisation du travail reposent fondamentalement sur l'idée qu'il est possible d'appliquer à l'activité humaine un raisonnement courant en science expérimentale puisqu'il s'agit d'observer, de classer des faits, de les analyser et d'en tirer des lois ayant une portée générale sur le savoir-faire de l'ouvrier. Cette approche du travail humain constitue en réalité la force du système taylorien car le développement des connaissances et des techniques industrielles continue à se propager.

## **C. Les apports et les limites du modèle taylorien :**

Finalement, on peut considérer que l'un des plus grands mérites de Taylor est d'avoir cherché à concevoir, à travers l'étude scientifique du travail humain dans l'organisation, un modèle d'organisation visant l'amélioration de la gestion de

la production en vue de l'augmentation de la productivité. Il fut incontestablement le premier théoricien connu à avoir mis en place une méthode opérationnelle visant à accroître de manière significative le niveau de production des organisations.

Le taylorisme a connu un rapide et immense succès, mais il a négligé dans sa méthode le facteur humain, ce qui a entraîné des conséquences telles que la baisse de rendement, l'augmentation de l'absentéisme, la démotivation, l'augmentation du nombre d'accidents et finalement le « coulage » ; c'est-à-dire l'augmentation des déchets, gaspillage de l'énergie et des matières premières....

Le taylorisme est donc une méthode efficace pour une haute productivité mais la psychologie de l'homme au travail n'est pas prise en compte. *L'homme n'est pas qu'un simple outil.*

### **3- Henry Ford et le fordisme :**

#### **A. L'état d'esprit et la méthode de H. Ford :**

Industriel américain au début du siècle, Henry Ford est né en 1863 et décédé en 1947. Il poursuit les travaux de Taylor à partir des années 90. Son objectif est d'encore diminuer les temps morts. Ford est devenu célèbre pour avoir introduit dans ses usines le travail à la chaîne en adaptant à l'automobile les principes de rationalisation de Taylor. En ce sens, il est un continuateur de Taylor : le travail une fois parcellisé peut être mécanisé par la chaîne. Cela conduit à faire un pas de plus dans la logique de contrôle strict du travail ouvrier.

Mais c'est désormais la machine elle-même, à travers le déroulement de convoyeurs de pièces, qui dicte à l'homme son rythme de travail et de production. Le modèle industriel du XXe siècle s'est développé à partir du mode de production fordiste lequel a très largement contribué à l'accroissement de la croissance économique mondiale.

Fondamentalement le but était de réduire, en les rationalisant, les temps opératoires élémentaires, grâce à une mécanisation poussée synchronisant les flux productifs. Un second principe organisait une stricte hiérarchie entre la conception, puis l'organisation de la production, enfin la vente, selon un principe de pilotage par l'amont : les marchandises produites en longue série et bas coût finissaient toujours par trouver preneur, même si leurs qualités n'étaient pas nécessairement jugées excellentes. Finalement le mode de production fordiste s'est développé suivant l'esprit de la fameuse loi libérale des débouchés élaborée par J-B Say et suivant laquelle l'offre crée sa propre demande. Henri Ford crée une société de production de véhicules particuliers au début du 20<sup>ème</sup> siècle et cherche à faire de l'automobile un produit de masse. Pour atteindre cet objectif, il recherche donc un mode d'organisation permettant de produire à moindre coût un modèle de véhicule accessible au grand public. Il s'agira dans ce cas de la fameuse « Ford T » qui sera vendue à plus de 15 millions d'exemplaires entre 1908 et 1927.

Pour atteindre son objectif, Henri Ford doit résoudre un certain nombre de problèmes :

- Trouver un mode de production permettant une production de masse.
  - Limiter l'absentéisme des ouvriers pour maintenir les cadences de production.
- S'inspirant des travaux de Taylor, Ford met en pratique cette nouvelle organisation du travail en mettant en place un nouveau mode de production.

## **B. Les principes du modèle fordiste :**

La notion du modèle fordiste d'organisation de la production s'est imposé du fait de son caractère pragmatique et innovant du début du siècle. On peut distinguer trois principales innovations apportées par Ford dans la construction automobiles au Etats-Unis.

### **➤Le travail à la chaîne :**

L'organisation du mode de production repose sur un mode de production en continu, dans lequel les différentes tâches élémentaires se succèdent les unes après autres et où le produit fini circule d'un atelier à l'autre. C'est-à-dire, amener les pièces à l'ouvrier pour éviter que celui-ci ne se déplace et perde donc du temps. Cela permet de supprimer d'emplois des travaux de manutention, ce type d'organisation sera matérialisé dans l'espace par la mise en place d'une tâche de fabrication.

Par ailleurs, ce mode de production se traduit par l'existence de salaires supérieurs à la moyenne pour les salariés concernés ce qui permet : d'améliorer la motivation du personnel (fondée essentiellement sur le salaire ), de fournir aux salariés un revenu suffisant pour acquérir ce nouveau bien de consommation de masse.

### **➤Le principe de standardisation des biens de production :**

Il s'agit de réaliser en milieu industriel une production de grandes séries grâce à des pièces interchangeables et standardisés, la Ford T peut être commercialisée à un prix compétitif grâce à l'obtention d'économies d'échelle. Cela va conduire H. Ford à un célèbre adage suivant lequel : « tout le monde aura une voiture de la couleur qu'il souhaite, pourvu qu'elle soit noire ».

### **➤Le principe du five dollars a Day :**

Pour stimuler ses ouvriers Ford reprend l'idée de Taylor mais l'améliore, il augmente considérablement le salaire de ses ouvriers (five dollars a Day) afin de les retenir dans son entreprises et de les faire travailler dans le maximum de leurs capacités. Le pouvoir d'achat de ses ouvriers se trouvait donc augmenté. On assiste alors au prolongement de la production de masse par la consommation de masse. Le prix d'un véhicule est tombé de 690\$ en 1911 à 290\$ en 1929, 49% des ouvriers de la ville de Détroit, capitale mondiale de l'automobile, possédaient un véhicule.

## **C. Portés et limites du modèle fordiste de production :**

La logique du fordisme repose sur la recherche de l'augmentation de la productivité dans les unités de production. Dans l'entreprise, les syndicats acceptent les prérogatives des directions en matière d'organisation, de technologie et de politique de produits, en contrepartie d'avantages financiers, portant soit sur le salaire directe soit sur les avantages sociaux.

Pour autant, la crise économique, révélée par les deux chocs pétroliers successifs de 1973 et de 1979, a mis en évidence l'incapacité du modèle fordiste de s'adapter aux nouvelles règles de l'environnement concurrentiel et à la donne mondiale émergente. Les entreprises ont progressivement cherché à développer l'automatisation et la robotisation pour accroître la productivité et éliminer les tâches les plus pénibles. L'impératif de compétitivité les a incités à baisser les coûts de production par le recours à une main d'œuvre peu qualifiée et à amorcer un mouvement de délocalisation vers des pays où les coûts salariaux sont plus faibles.

## 4. H. Fayol et la théorie de la gestion administrative :

---

Les apports de Taylor et Ford sont très considérables au début du 20<sup>ème</sup> siècle dans le milieu industriel. Le mérite de Fayol a été de dégager de son expérience des principes simples, devant favoriser l'efficacité dans les entreprises grâce à la définition du rôle de chacun. Avant lui, les fonctions classiques production, approvisionnement, commerciale, finances étaient déjà définies. Il y ajoute la fonction «administrative» sur laquelle il focalise son attention.

Alors que les fonctions «classique» mettent en jeu la matière et les machines, la fonction administrative n'agit que sur le personnel. Faute de tact et d'expérience, la mesure est pour Fayol l'une des principales qualités de l'administrateur.

Après avoir obtenu de gros succès dans la réorganisation et l'expansion son affaire, il condense ses idées de chef d'entreprise dans *administration industrielle et générale*, ouvrage fréquemment réédité et qui connu le succès surtout aux Etats-Unis.

### **A. Les fondements de la pensée de H. Fayol :**

C'est un ingénieur Français diplômé de l'école des mines de Saint Etienne, Henry Fayol est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises et les problèmes commandements. En ce sens, sa pensée est complémentaire à celle de Taylor puisqu'il analyse la nature de la fonction de direction dans les entreprises. Il formule une théorie complète à l'usage des dirigeants en se fondant sur sa propre expérience à la direction d'une compagnie minière.

Fayol est parti du constat que la très grande majorité des dirigeants de l'époque ont été formés dans les grandes écoles Françaises d'ingénieurs où les cours sont exclusivement consacrés à l'étude des mathématiques et à des aspects techniques et algorithmiques et pour cela il souhaite que ces fonctions puissent être intégrés dans les programmes de fonctions des dirigeants et qui sont :

- La fonction technique de production, transformation et fabrication. La fonction commerciale qui comprend l'achat, la vente et l'échange.
- La fonction financière recherche et la gestion de capitaux.
- La fonction sécurité : s'applique aux biens et personnes.
- La fonction comptable : établissement des comptes.
- La fonction administrative qui recouvre les tâches de direction et administration. C'est cette dernière qui constitue l'objet principal de ses travaux.

Les dirigeants ne se sont jusqu' alors préoccupés que de **commander** et de **contrôler**. Fayol souligne trois autres tâches importantes du dirigeant : **prévoir**, **organiser** et **coordonner**.

Le **commandement** assure la bonne marche de l'organisation et la direction des hommes y tient une place essentielle. C'est une activité qui repose à la fois sur la personnalité du dirigeant et sur sa connaissance de l'administration de l'entreprise.

Le **contrôle** consiste à vérifier l'application du programme d'action, des procédures et des ordres. Inséparable des sanctions, il fait l'objet lui-même de procédures rigoureuses.

La **prévision** doit permettre de préparer l'avenir en établissant un programme à la fois souple pour rester adaptable aux variations et suffisamment précis pour servir de base commune, et éviter toute confusion, aux différents acteurs. C'est une tâche qui fait appel à la créativité autant qu'au calcul.

L'**organisation** consiste à munir l'entreprise des organes nécessaires à son

fonctionnement, à définir leurs fonctions, leurs responsabilités, établir des procédures.

La **coordination** vise à relier, unir et harmoniser les efforts de tous, principalement au travers de conférences hebdomadaires. Certains cadres de direction sont invités à y participer.

Selon Fayol, toutes ces tâches sont présentes dans toutes les activités de l'entreprise, mais selon le poste, leurs importance respective varie : Pour un ouvrier, l'activité technique représente 85% du total et les activités de sécurité, de comptabilité et administrative se partagent le reste. Pour un directeur générale, les activités administratives recouvrent 50% de son temps, chacune des autres en représentant 10%. Dès lors que ces activités peuvent être analysées pour chaque poste dans l'entreprise, il devient aussi possible d'organiser en conséquence la formation des hommes en vue d'optimiser leurs performances.

Pour que la fonction administrative soit correctement remplie, Fayol (1916) estime qu'elle doit s'appuyer sur des principes, expression qui correspond pour lui à une idée de souplesse.

## **B. Les principes d'administration pour une bonne gestion :**

(Notez que le nombre de principes varie légèrement d'un exégète à l'autre). Je vous en propose la lecture, en tentant la transposition dans le management du 21<sup>e</sup> siècle.

### **1. La division du travail :**

Elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. Elle permet de réduire le nombre d'objets sur lesquels l'attention et l'effort doivent se porter. Elle ne s'applique pas seulement aux besoins techniques mais à tous les travaux qui mettent en jeu un plus ou moins grand nombre de personnes. Elle a pour conséquence la spécialisation des fonctions. Mais elle a ses limites que l'expérience, accompagnée de l'esprit de mesure, apprend à ne pas franchir. Toujours vrai pour l'essentiel, avec deux nouveautés cependant :

- La segmentation trop poussée des tâches répétitives enlève tout intérêt au travail. Il y a une tendance inverse, qui prône à l'enrichissement des tâches.
- Le management actuel encourage dans certains domaines l'apparition de fonctions transversales, pour lesquelles la notion d'hierarchie s'estompe au profit du rôle opérationnel.

### **2. L'autorité :**

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

Pour faire un bon chef, l'autorité personnelle (faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement) est le complément indispensable de l'autorité statutaire, attribuée par la fonction. Elle est inséparable de sa contrepartie qui est la responsabilité, incluant la sanction.

A l'époque de Fayol, la hiérarchie statutaire allait de soi, de nos jours les choses ne sont plus forcément ainsi ; les rôles hiérarchiques cèdent souvent la place à des rôles d'animation. Néanmoins, l'autorité personnelle (le charisme) reste bien faite des qualités citées.

### **3. La discipline :**

« L'esprit public est profondément convaincu que la discipline est absolument nécessaire à la bonne marche des affaires et qu'aucune entreprise ne saurait prospérer sans 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 ».

La notion de discipline au quotidien ne semble plus aussi rigide, quoique la rédaction des règlements intérieurs s'inspire toujours de ce principe.

Et Fayol d'ajouter : « Lorsque un défaut de discipline se manifeste ou lorsque l'entente entre chefs et subordonnés laisse à désirer, il ne faut point se borner à en rejeter négligemment la responsabilité sur le mauvais état de la troupe ; la plupart du temps, le mal résulte de l'incapacité des chefs».

#### **4. Unité de commandement :**

Pour une action quelconque, 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.

Il est évident qu'il n'y a rien de plus facile que de renvoyer deux autorités dos à dos et d'exploiter la situation s'il n'y a pas d'unité de commandement.

Personnellement, je me force à toujours passer par la hiérarchie intermédiaire et ne pas donner directement d'ordres aux exécutants. Si l'urgence ou les circonstances commandent autrement, il faut absolument informer rapidement la hiérarchie intermédiaire des consignes données.

#### **5. L'unité de direction :**

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

Complétée par cette maxime : *donner à tous le monde, c'est donner à personne.*

Pour une meilleure efficacité et éviter des compétitions internes contre-productives, ce principe a même force de loi !.

#### **6. Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général :**

A laquelle on doit être très attentif car toute sorte de causes tendent à l'atténuer ; ignorance, ambition, égoïsme, paresse, faiblesse, bref, toutes les passions humaines tendent à faire perdre de vue l'intérêt générale en privilégiant le particulier.

En complément de lecture, mi-sérieuse, mi-loufoque, je recommande "L'antimanagement, du système D à la théorie L " de Jean-Paul Sallenave, Editions d'organisation, 1993, où l'auteur développe toute une théorie fondée sur " moi d'abord ! ".

#### **7. 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.

Thème éternel et consensus probablement impossible...

#### **8. Centralisation :**

La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise...le but à poursuivre est la meilleure utilisation possible des facultés de tout le personnel.

Remplacez "décentralisation" par "délégation" et relisez.

#### **9. La hiérarchie :**

"La série des chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs". Le

commandement en fait la voie de communication nécessaire cependant il faut veiller à éviter une transmission trop longue. Avec la tendance à l'aplatissement des pyramides hiérarchiques et la réduction des postes hiérarchiques, cette ligne de transmission se raccourcit naturellement. La technologie court-circuite également tous les canaux traditionnels, dans le cas des réseaux, des intranets...

### **10. L'ordre :**

Il est à la fois matériel, exprimé par la maxime "une place pour chaque chose et chaque chose à sa place" et social avec cette adaptation ; une place pour chaque personne et chaque personne à sa place.

L'ordre dépend de deux conditions : une bonne organisation et un bon recrutement. En oubliant cette simple règle de bon sens, on en arrive à des situations difficiles à rétablir du fait qu'un certain seuil de désordre a été franchi. On suppose que Fayol incluait "promotion" dans la notion de recrutement. On ne présente plus le très fameux "principe de Peter" comme illustration du chaos résultant d'une promotion au-delà du seuil de compétence.

### **11. L'équité :**

La justice s'apprécie en fonction de règles établies, alors que l'équité va plus loin ; elle est faite des interprétations nécessaires de ces règles, forcément incomplète. "Elle demande, dans l'application, beaucoup de bon sens, beaucoup d'expériences et beaucoup de bonté".

C'est probablement dans ce principe que transparait avec le plus d'évidence la tendance au paternalisme de son auteur.

### **12. La stabilité du personnel :**

Elle conditionne l'efficacité d'une formation qui est généralement longue : "Il faut beaucoup de temps, en effet pour faire connaissance avec les hommes et les choses d'une grande entreprise, pour être en mesure de décider un programme d'action, pour prendre confiance en soi et inspirer confiance aux autres. Aussi a-t-on constaté souvent qu'un chef de moyenne capacité qui dure est infiniment préférable à des chefs de haute capacité qui ne font que passer".

Ce principe me paraît énigmatique ; pourquoi le limiter aux "chefs"? La rotation du personnel touchait-elle davantage cette catégorie en son temps ? Où la sensibilité à la rotation des autres catégories était-elle plus faible que de nos jours ?

Par ailleurs, la stabilité inclut-elle la limitation des promotions ? J'y vois un complément au principe d'ordre.

### **13. L'initiative :**

C'est la liberté de proposer et d'exécuter. Elle contribue au développement d'une dynamique car "à 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".

Extraordinairement d'actualité, management participatif, job enrichment, système de suggestion...l'humilité de Fayol lui a fait reconnaître les potentiels de tous les employés, mêmes modestes.

### **14. L'union du personnel :**

S'il convient de diviser les forces de l'adversaire pour s'assurer la victoire ; il faut à l'inverse favoriser l'union du personnel, l'harmonie des relations. Pour Fayol, l'abus de communication écrite serait une source de conflit (et de coûts) et il faut donc en limiter l'usage.

Rédigé dans un style quasi-militaire, il laisse transparaître l'autre modèle probable de l'auteur. Le paternalisme bienveillant tempérant le *tranchant* militaire.

## **C. Les apports et les limites de l'administration industrielle :**

L'apport de H. Fayol est d'avoir introduit notamment la notion de prévoyance c'est-à-dire la planification stricte, générale autoritaire et contrôle, il a suffi preuve en particulier par ses mises en garde contre l'excès de spécialisation et d'organisation du travail, ses appels à motiver par l'initiative et ses encouragements à la communication directe.

Ces principes de direction et de commandement ont trouvés de nombreuses applications dans le monde.

Dans son livre Fayol consacre plusieurs pages à une discussion du système Taylorien, il critique en particulier la violation par Taylor du principe d'unité de commandant plusieurs autorités d'expert au dessus des ouvriers en plus il ne partageait pas l'idée d'une nécessité d'un contrôle étroit du travail. Mais il est vraisemblable que Taylor et Fayol se complètent largement, l'un étudiant et organisant le travail depuis le poste de l'ouvrier et l'autre faisant la même chose depuis le directeur générale jusqu'à l'atelier de production.

## **5. Max Weber et la théorie bureaucratique :**

### **A. L'œuvre de M. Weber :**

Sociologue allemand et juriste de formation, Max Weber fit ses études à l'université de Berlin avant de devenir professeur d'économie politique. Il convient d'abord de savoir que les travaux de Weber n'ont été que très tardivement accessibles aux Etats-Unis et en France. Ainsi le premier texte publié par lui en Amérique est la traduction de l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme. De texte de Weber sont très largement utilisés en science humaines et sociales. De manière générale, on peut considérer que l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, publié en 1905, intéresse principalement les sociologues. La théorie de la science de Weber à travers laquelle il montre d'une part, l'importance d'une action rationnelle du chercheur, et d'autres part, la formalisation d'une sociologie compréhensive des faits sont publiés chez Plon dans Essai sur la théorie de la science (1965) et le savant et le politique (1959).c'est surtout économie et société (1922) qui concerne le champ du management. A partir de cet ouvrage, il est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et à examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. Par exemple, il est ainsi le premier auteur à utiliser le terme charisme dans son acception moderne caractérisant les qualités personnelles d'ascendant sur les autres que peut posséder un individu.

### **Repère : Les axes de recherche de Weber.**

On peut aujourd'hui affirmer que l'œuvre de Weber est considérable et qu'elle s'articule pour l'essentiel autour de trois grands axes. Le premier est philosophique puisqu'il s'interroge sur le devenir d'une société européenne en proie aux éclatements idéologiques et à la montée de l'individualisme et de la rationalité. Il montre en ce sens, les dangers de la rationalité croissante due aux capacités de calcul et pouvant conduire à limiter les capacités de créativité et d'innovations qui ne sont possibles, selon lui, que par des actes déviants et irrationnels. Le second axe concerne une théorie des sciences humaine à partir d'une étude des conditions scientifique de la connaissance des faits humains.

C'est à partir de là que Weber propose le recours à ses fameux (idéaux types) qui ne sont rien d'autre qu'une construction intellectuelle que le savant élabore (en accentuant par la pensée) des données et des faits du réel (mais dont on ne rencontre jamais d'équivalent dans l'empirie). Pour Weber, la bureaucratie tel qu'il la décrit est par exemple un idéal type, un concept singulier dont le rôle est l'usage sont de mener par comparaison entre idéal type et réalité, à la compréhension de situations réelles. Enfin, le troisième axe et probablement le plus important chez Weber, c'est l'axe sociologique. En effet, Max Weber est aujourd'hui considéré par les sociologues comme le maître de la sociologie compréhensive. Il s'agit d'une sociologie qui cherche que les personnes donnent à leurs actes. Précisément, nous rappellerons célèbre aphorisme écrit dans économie et société : (il n'est pas nécessaire d'être César pour comprendre César).

## **B. Les fondements de l'autorité et du pouvoir dans les organisations :**

Le point de départ de l'apport de Weber à la théorie des organisations réside dans une analyse des formes d'administration au sens large du terme. Ses travaux s'intéressent à la manière dont les hommes gouvernent en particulier pour imposer une autorité et faire en sorte que la légitimité de celle-ci soit reconnue par tous.

Selon Weber, on peut distinguer trois types d'autorités légitimes : l'autorité à caractère rationnel, de laquelle se rapproche le plus l'administration moderne, l'autorité traditionnelle et l'autorité à caractère charismatique.

### **•L'organisation charismatique :**

Fondée sur les qualités personnelles du leader, qui détient des qualités supérieures, et forme ce disciple. 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, bénéfices).

### **•L'organisation rationnelle :**

Qui revêt la forme bureaucratique et dont le développement a été accéléré grâce au capitalisme. Elle est, selon Weber, la forme la plus efficace pour la direction des grandes organisations complexes.

## **C. La théorie de la bureaucratie de Weber :**

- La hiérarchie des emplois est clairement définie ;
- Les compétences de chaque emploi sont également clairement définie ;
- Chaque emploi est défini par un contrat (relation contractuelle) ;
- Les salaires sont fixés et varient selon l'échelon hiérarchique ;
- L'emploi est la seule occupation professionnelle des salaires dans l'entreprise ;
- La promotion et l'évolution de carrières sont définies par les supérieurs ;
- Il existe une séparation entre la fonction et l'homme qui occupe : l'employé n'est ni propriétaire des moyens de l'organisation, ni de son poste ;
- L'employé est soumis à une discipline stricte.

Globalement, l'organisation bureaucratique se caractérise donc par une division des tâches basées sur la spécialisation fonctionnelle, une hiérarchie des postes

clairement définie, un système de règles et de procédure écrites très détaillé définissant l'autorité, les responsabilités et les tâches, enfin, une impersonnalisation totale des décisions et des relations.

Cette organisation est rationnelle puisque les moyens sont choisis pour atteindre des buts spécifiques. En outre, la dépersonnalisation permet une grande coordination, un fort contrôle et diminue l'incertitude.

L'œuvre de Weber à travers sa théorie de l'action rationnelle vient alors renforcer l'idée dominante selon laquelle il est important de dépersonnaliser les relations de travail en vue de renforcer l'équité dans les organisations.