

1

LA GESTION MODERNE DES ORGANISATIONS

Le développement du progrès technique et de la pensée caractérisent particulièrement le début du XX^e siècle. C'est à partir de ce moment qu'il convient de parler de gestion moderne des organisations. Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, la gestion n'est pas une invention du vingtième siècle. Les pratiques de gestion existent probablement depuis la nuit des temps mais restent toujours d'une actualité brûlante. Au début du XX^e siècle, l'essor des méthodes scientifiques en milieu industriel, la création de richesses ainsi que les mouvements d'idées nouvelles qui se sont propagées progressivement dans les organisations expliquent très largement le développement socio-économique. Au sein des pays industrialisés, l'usine symbolise le lieu par excellence de création de richesses considérée ainsi comme la principale source de valeur ajoutée. Le fonctionnement de l'usine et ses ateliers est fondé sur une discipline particulière, une organisation rationnelle du travail, une manière spécifique de voir les relations sociales. La gestion moderne des entreprises s'impose presque naturellement. L'implémentation d'une gestion scientifique des organisations et des outils de management adaptés est le fruit de l'activité intense des ingénieurs-conseils qui semblent régner en maître sur le fonctionnement organisationnel (section 1). Une telle prédominance ne durera que quelques temps avant d'être elle-même mise en cause. Cependant, aujourd'hui encore les organisations de notre société sont héritières de telles transformations. Parler de gestion moderne des organisations consiste bien aussi à relever l'avènement, puis l'essor de la bureaucratie en tant que mode d'administration et d'organisation du travail (section 2). L'une des évolutions les plus significatives au début du siècle est constituée par l'émergence d'une approche scientifique et administrative du management. Celle-ci sera complétée par une conception nouvelle du commandement des personnes dans la perspective d'une plus grande équité et d'un accrois-

sement de la productivité (section 3). Finalement, la science triomphe ainsi avec l'introduction dans les usines d'une volonté d'une gestion scientifique du travail, de calculs rationnels, d'une logique de rationalisation de la production et de nouveaux principes de commandement. C'est dans un tel contexte que s'est développée l'approche classique de l'organisation portée par un tel mouvement d'idées probablement influencé par les travaux d'économistes précurseurs. Progressivement, l'approche empirique ou néo-classique lui succèdera avec une sophistication des méthodes et des outils de management (section 4).

Pour comprendre la genèse de la gestion moderne des organisations, il convient aussi de revenir sur l'apport des économistes classiques qui ont proposé au cours du XIX^e siècle des concepts utilisables en matière d'organisation des entreprises. Adam Smith (1776) a notamment introduit la nécessité d'une division du travail, David Ricardo (1817) préconise très tôt la spécialisation des tâches et Jean-Baptiste Say (1803) suggère d'inclure les activités de services dans les activités productives. Aujourd'hui, force est de reconnaître que la pensée économique classique a manifestement influencé le courant rationnel de la théorie des organisations. En ce sens, ces théoriciens préconisent l'introduction d'une logique de rationalité dans l'accomplissement de toute démarche gestionnaire.

Section 1	■	Du taylorisme au mode de production fordiste
Section 2	■	Les premières critiques du management industriel
Section 3	■	Administration, mode de management et exercice de l'autorité
Section 4	■	L'école néo-classique des organisations

Section

1

DU TAYLORISME AU MODE DE PRODUCTION FORDISTE

Le courant de pensée et d'action constitué par les travaux fondateurs de F.W. Taylor et ses continuateurs constitue ce que la plupart des spécialistes de la théorie des organisations appellent sobrement l'école classique des organisations. Constituées des approches scientifiques, auxquelles il convient d'ajouter l'approche administrative, l'école classique des organisations débute à la fin du XIX^e siècle avec les premiers travaux de Taylor. Pour l'essentiel, il s'agit d'une approche mécaniste de la gestion basée essentiellement sur le concept de rationalité. La plupart des principes de management sont représentés par la division stricte des tâches et des rôles, une reconnaissance légitime de l'autorité, l'obéissance aux principes d'unité de commandement ainsi que l'utilisation de méthodes et de règles strictes dans un

cadre impersonnel. Dans ce contexte, les salariés sont appréhendés comme davantage intéressés par le calcul économique et ses possibilités de gains plutôt que par les relations interpersonnelles.

1 F. W. Taylor et la théorie de la gestion scientifique

1.1 Les fondements de la pensée de F.W. Taylor

Frederick Winslow Taylor, né en 1856, est 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 Taylor¹ : « *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*

1. Cf. F.W. Taylor, *Scientific Management*, Harpers and Brothers, New York, 1911, traduction française : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957, 309 pages, page 54.

ennemis, patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée »¹. L'une des intentions les plus louables de Taylor à travers son œuvre est d'avoir recherché les conditions de compatibilité entre dirigeants et exécutants 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. À 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. À 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.

1.2 Les principes de la direction scientifique des entreprises

L'apport de Taylor fut de suggérer que si l'on est en mesure de maîtriser parfaitement un certain nombre de techniques et de règles sur les problèmes de l'administration du personnel (décomposition des tâches, définition du contenu d'un poste, capacité maximale de contrôle, etc.), alors les difficultés rencontrées dans la direction de larges groupes de travailleurs sont en grande partie résolues. Cela suppose une étude scientifique du travail, débouchant sur une organisation scientifique du travail (OST). À partir de cette 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 que patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée. Les quatre principes fondamentaux de la direction scientifique des entreprises sont les suivants selon l'auteur : « *L'étude de toutes les connaissances traditionnelles, leur enregistrement, leur classement et la transformation de ces connaissances en lois scientifiques. La sélection scientifique des ouvriers et le perfectionnement de leurs qualités et connaissances. La mise en application de la science du travail par des ouvriers scientifiquement entraînés. La répartition presque égale du travail exécuté dans l'entreprise entre les ouvriers et les membres de la direction* »². 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, à la spécialisation des tâches, et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer « *the one best way* », la meilleure façon de faire.

1. *Ibid.*, page 55.

2. Cf. F.W. Taylor, *Scientific Management*, *op. cit.*, page 70.