

Histoire de la pensée managériale

Cédric Poivret

PRAG/Docteur en sciences de gestion/
Université Paris Est Marne LA Vallée

Histoire de la pensée managériale

Cours numéro 3 : Les deux
« fondateurs » du management :
Frederick Taylor et Henri Fayol

Première partie : Taylor, mais que s'est il
passé?

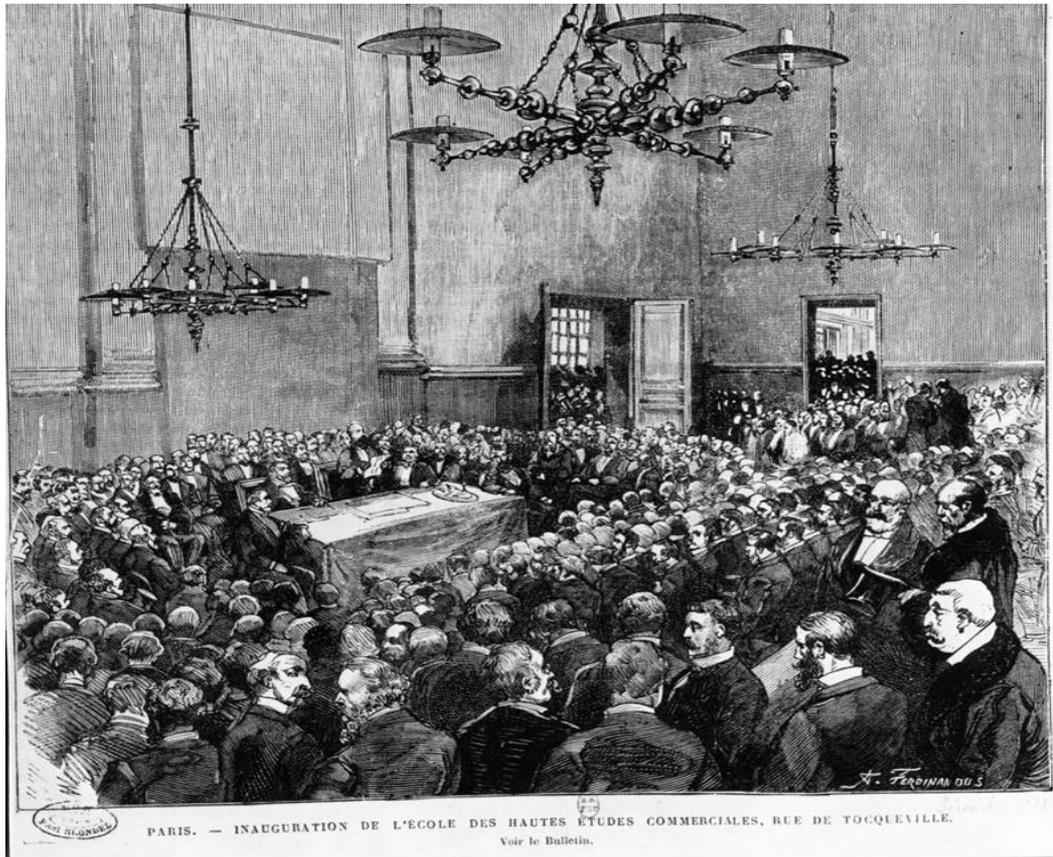
La réponse classique

- Il y a plusieurs décennies, un ingénieur, nommé Taylor, a mis au point une méthode bureaucratique et rigide de management : diviser le travail entre ceux l'exécutant, et ceux le pensant et le concevant, ces derniers définissant par une analyse scientifique le one best way
- Il s'en est suivi la mise au point d'organisation rigide, bureaucratique, dont le meilleur exemple est l'entreprise Ford et sa Ford T

La réponse classique

- Mais tout ça, c'est terminé, fini !
- La pensée taylorienne a été dominante, puis a été battue en brèche par l'arrivée du courant des « relations humaines » (vision « théorie des organisations »... qui comme toujours est une exagération, et une vision purement américaine)

En effet , le monde a changé depuis le XIXième siècle



Derrière ces réponses faciles, issues de décennies d'oubli du véritable Taylor, apparaissent des questions bien plus complexes

- Le contexte : que s'est-il passé aux Etats-Unis ? Et en France?
- C'est quoi le taylorisme? Et est-il réellement dépassé?
- Bref, nous allons faire de l'histoire

Le véritable Frederick Winslow Taylor

- Naissance le 20 mars 1856
- Brillant élève, mais abandonne ses études d'ingénieur pour commencer son apprentissage de modelleur et de mécanicien dans une petite fabrique de pompe
- Entrée à la Midvale en 1878, grâce à ses relations familiales : est d'abord ouvrier (très peu de temps) , puis employé aux écritures, tourneur, puis chef d'équipe
- Il y met au point sa méthode de gestion des ouvriers, et mène des recherche sur l'usinage des métaux
- Quitte l'entreprise en 1890, lorsqu'il a perdu tout espoir de devenir directeur de l'entreprise

Le véritable Frederick Winslow Taylor

- Directeur de la Manufacturing investment de 1890 à 1893 : conflit avec les financiers, mais découvre la comptabilité industrielle
- Devient en 1893 ingénieur conseil : premières publications sur les courroies , travaille pour un fabricant de roulement à billes, continue ses recherches sur l'usinage
- 1895: Premier texte *A piece rate system*
- Expériences de réorganisation d'entreprises entre 1895 et 1898
- De 1898 à 1901, la Bethlehem Steel Company
- De 1901 à sa mort, théoricien et publiciste

Le problème du « taylorisme »

Préalable à la discussion : Le taylorisme est une pensée appliquée, indissociable de ses applications

C'est quoi le taylorisme? La pensée contenue dans les deux ouvrages de Taylor? Les usines taylorisées par ses soins? Les usines taylorisées par ceux se réclamant de lui? Il existe sûrement de grandes distances entre tous ces points

Le taylorisme va devenir une marque, un symbole de toutes les rationalisations qui vont naître à la suite de la parution de ses œuvres

C'est quoi le taylorisme, au sens propre ou restreint du terme

- La faible productivité naturelle des salariés, du fait du freinage et de l'inefficacité des méthodes de travail empiriques
- Une organisation du travail , basée sur la mesure des temps opératoire, qui permet d'indiquer clairement à chaque ouvrier les tâches qu'il doit accomplir et de déterminer le temps réel nécessaire à l'accomplissement de la tâche
- Les hommes de premières classe pour chaque tâche
- Payés principalement à la pièce ou à la tâche, individuellement, avec un système de salaire qui doit être stimulant ...
- Et encadrés par sept types de contremaitres
- Bien évidemment, tout cela ne peut fonctionner que si ce mode de fonctionnement devient la philosophie de l'entreprise, après une longue période d'incubation
- **Un point fondamental : la distinction entre**

Un point important, nous rappelant le fait que le management a été, entre autre, inventé par des ingénieurs

L'interdépendance entre le technique et le managérial :

« Cette standardisation complète [des conditions techniques de travail] est un préalable absolument indispensable à la détermination du temps que doit prendre chaque opération, pour pouvoir obtenir ensuite qu'elle soit effectuée dans le temps alloué. Négliger de consacrer le temps et le soin nécessaire pour standardiser complètement toutes ces méthodes et tous ces détails constitue l'une des causes principales de déconvenues et des échecs lors de l'introduction de ce système »

Le système des contremaîtres tayloriens

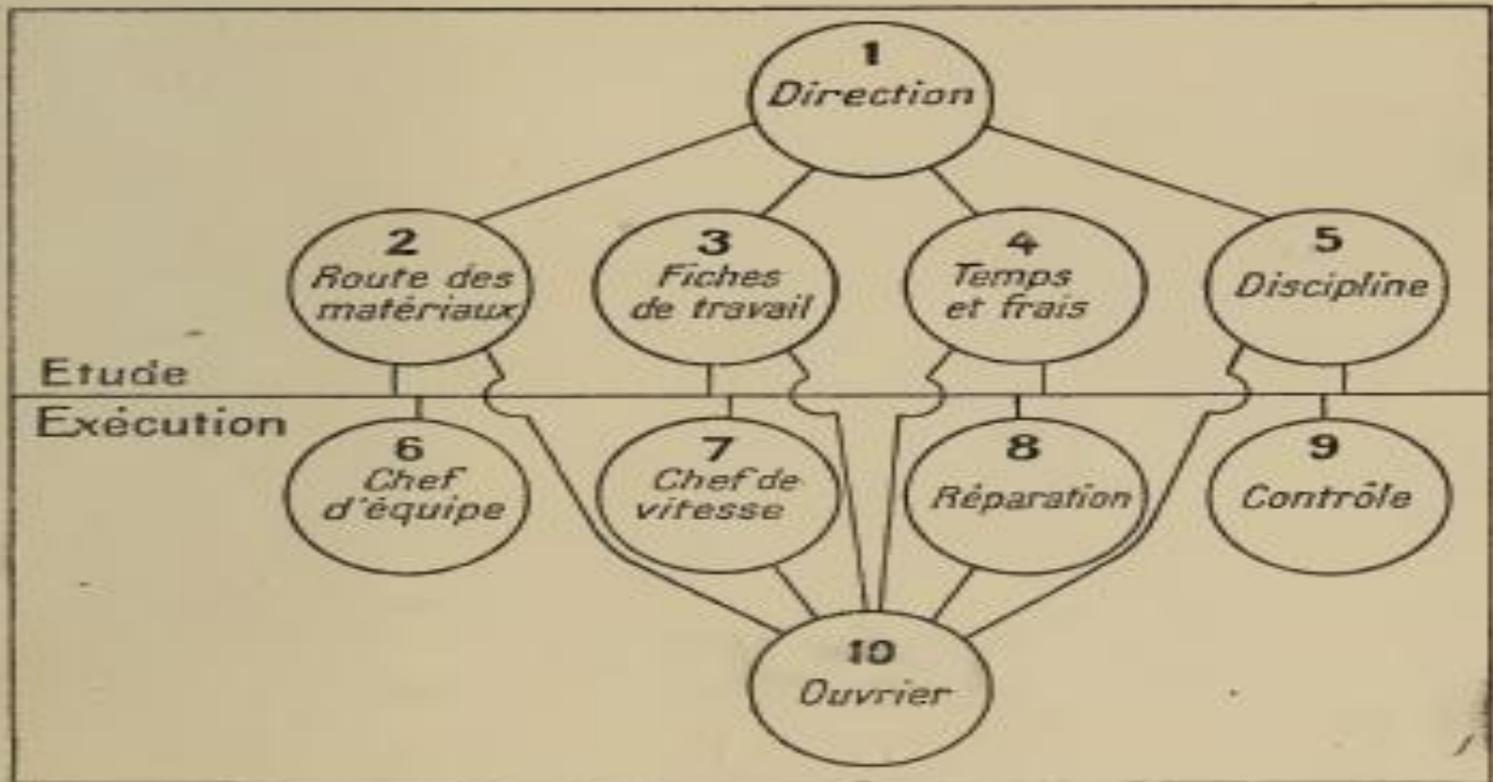
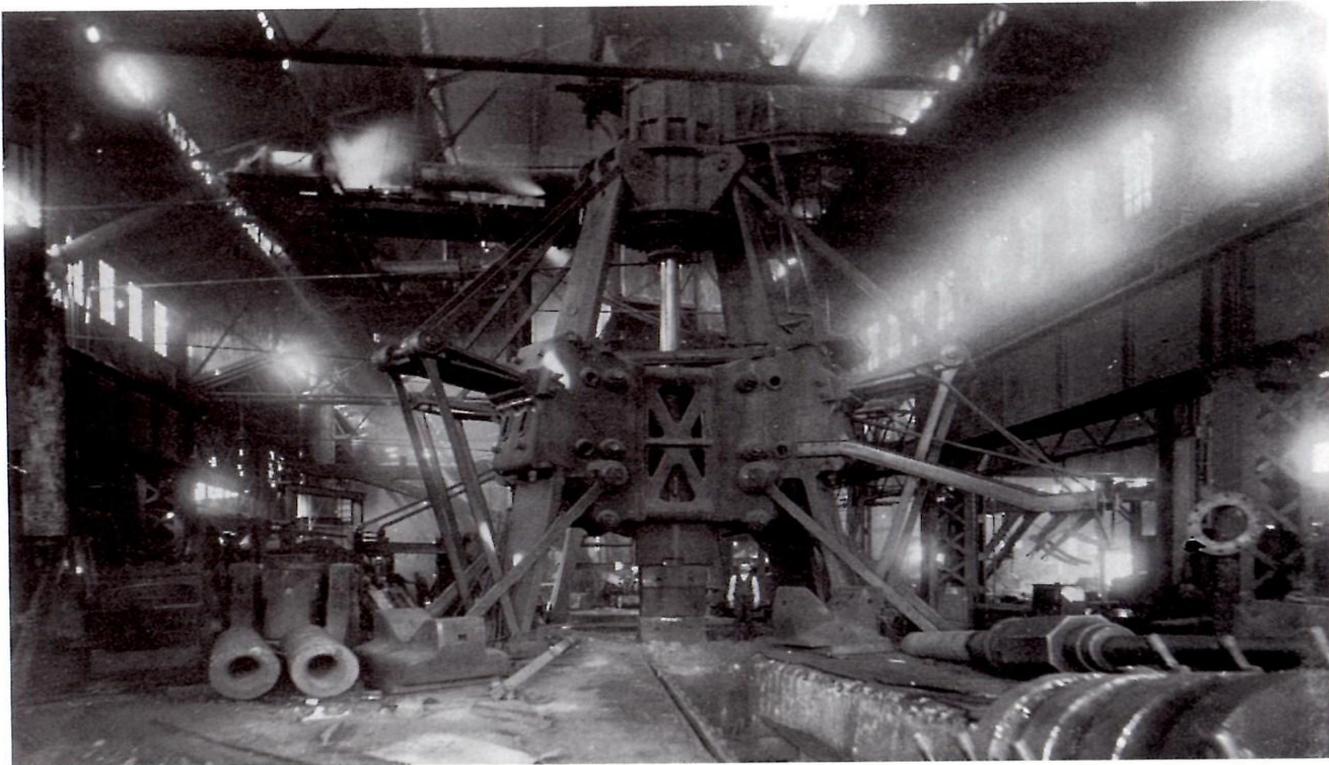


FIG. 11. — Diagramme montrant le principe du fonctionnement dans l'organisation scientifique (D'après Gilbreth).

Quelques photos



Frederick W. Taylor's famous "steam hammer" (Hammer No. 10). The man under the hammer may be Taylor, circa 1888. (*Photo courtesy of Mrs. William L. Hearne, private collection.*)

Une photo méconnue



“FRED” TAYLOR AS “MISS LILIAN GRAY”

An impersonation in amateur theatricals

La plus célèbre



Et la France dans tout cela

- L'agent central de propagation du taylorisme en France, Henry Le Chatelier, secondé par Charles de Fréminville ... des ingénieurs y voient un moyen d'augmenter le pouvoir de l'ingénieur dans l'entreprise
- Le rôle de la grève de 1913 chez Renault , et le débat qu'il entraîne au sein du courant socialiste
- La rationalisation se poursuit suite à la guerre

La critique de Jean-Marie Lahy de la pensée de Taylor (1872-1943)

- Une pensée peu claire
- L'oubli de tout aspect physiologique , aucun prise en compte sérieuse du phénomène de fatigue
- Oubli du machinisme, les exemples qu'il donne proviennent de travaux manuels extrêmement simples
- Un système qui enlève toute initiative à l'ouvrier, et qui aboutit au surmenage
- Un système a priori peu applicable en France, qui n'est pas à l'époque un pays d'immigration
- Aucune mesure de sélection a priori des travailleurs : on ne sélectionne les meilleurs qu'une fois que ceux-ci se sont révélés dans le travail
- Le système Taylor est très clairement opposé à la chaîne fordienne mécanisée, en particulier au niveau de la manutention

L'oubli des « sciences du travail »

- Jules Amar (1879-1935)
- Charles Frémont (1855-1930)
- Armand Imbert (1850-1922)

Le point commun avec Taylor

Tous ces auteurs cherchent à « analyser avec le maximum d'objectivité le travail humain afin d'en tirer des conclusions qui permettent d'améliorer la production et simultanément de diminuer la fatigue et les accidents » (De Montmollin, 1986)

Une vision un peu plus complexe de l'œuvre de Taylor

- Il est possible de trouver au sein des livres de Taylor :
 - Un souci de la qualité
 - Une volonté de favoriser le lien entre la direction et les salariés : « Le patron qui traverse ses ateliers les mains gantées, qu'on n'a jamais vu se salir et qui parle toujours à ses ouvriers d'une manière condescendante et protectrice, n'a aucune chance de pénétrer leurs sentiments intimes. Avant tout, pour parler aux hommes, il faut se placer à leur niveau. Chaque ouvrier doit être encouragé à discuter avec le supérieur des ennuis qu'il a pu avoir à l'atelier comme au dehors. » (La direction des ateliers)

L'autre grand fondateur du « management », Henri Fayol (1841-1925)

- Né en 1841 à Istanbul
- Elève à Lyon, rentre à l'école des mines de Saint Etienne à 17 ans, et en sort second deux ans plus tard : il sera donc ingénieur civil, contrairement aux polytechniciens
- Rentre aux houillères de Commentry , et y entame une carrière qui le mènera au poste de directeur
- Publie en 1916 un ensemble de conférences qu'il avait faites, sous le titre d'administration industrielle et générale

Le contexte

- Naissance de la grande entreprise, qui n'est plus gérée par des membres de la famille fondatrice, et qui a besoin de mettre en place une hiérarchie ; débuts du pantouflage des polytechniciens
- Montée en puissance de nouveaux secteurs, qui ont besoin des avancées de la science
- La doctrine de Fayol est un « début de codification du poste de directeur général », ainsi qu'une volonté de préciser le rôles des divers chefs présents à tous les niveaux hiérarchiques
- Une montée en puissance du concept de chef, et une peur de la foule
- Marquée par la pensée Saint-Simonienne

Les recommandations

- Création d'organigrammes
- La mise en place de conférences hebdomadaires de coordination entre chefs de service
- La mise en place de rapports et de prévisions

Une réception limitée dans l'industrie

La plupart des grands dirigeants considèrent
que la direction reste une affaire
d'intuition, d'apprentissage sur le tas

Une opposition quelque peu factice avec
Taylor

La fayolisme au sens propre

La division de l'entreprise en 5 activités :

- Activités techniques
- Activités commerciales
- Activités de sécurité
- Activités comptables
- Activités administratives (\approx de direction)
- Activités financières

La fayolisme au sens propre

Les 14 principes:

- La division du travail
- L'autorité et la responsabilité
- La discipline
- L'unité de commandement
- L'unité de direction
- La subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général
- La rémunération
- Le degré de centralisation
- La hiérarchie
- L'ordre
- L'équité
- La stabilité du personnel
- L'initiative
- L'union du personnel

- Les 5 activités administratives :
 - Prévoyance
 - Organisation
 - Commandement
 - Coordination
 - Contrôle

Une vision organiciste

Fayol, comme une grande majorité de la pensée européenne de 1870 à 1914, est marqué par la pensée organiciste, qui conçoit la société comme un corps humain

Le Chef et ses qualités

- Santé et vigueur physique
- Intelligence et vigueur intellectuelle
- Qualités morales : volonté réfléchie, ferme, persévérante; activité, énergie et, s'il y a lieu, audace; courage des responsabilités ; sentiment du devoir ; souci de l'intérêt général
- Forte culture générale
- Capacité administrative
- Notions générales sur toutes les fonctions essentielles
- La plus large compétence possible de la profession spéciale caractéristique de l'entreprise

En conclusion

La théorie des organisations classique :

- Des pensées dépassées, bureaucratiques?
- Max Weber ?

La modernité de Fayol

Nom donné par Fayol	Dénomination moderne
Outillage administratif	Outils de gestion
Programme d'action	Business plan
Ouverture de crédits pour dépense	Enveloppe budgétaire
Documentation extérieure	Veille (technologique, etc...)
Élimination des incapables	Mise au placard
Tableau d'organisation	Organigramme
État-major	Services fonctionnels
Capacités	Compétences
Transmission des documents	SI
Passerelle	Communication latérale
Rapport	Tableaux de bord
Prix d'ordre	Prix de cession interne
Contrôle du prix de revient	Contrôle de gestion

Le néo-taylorisme , ou le taylorisme qui n'est pas mort

Une hypothèse explicative du succès de Taylor et Fayol

- Un poids limité pour les aspects comptables
- Alors que les deux connaissaient la comptabilité industrielle

Et du côté des autres sciences?

Début de la réflexion sur la publicité : Arren, Mosselmans, Hemet, Guérin, qui va être enseignée dans les écoles de commerce

Création de la revue « Mon bureau », consacrée, entre autre, à la rationalisation du travail administratif