



Ressources Educatives Libres

L'ÉCOLE CLASSIQUE DES ORGANISATIONS

Université Nationale des Sciences,
Technologies, Ingénierie et Mathématiques d'Abomey



Novembre 2023

Au 21^e siècle, la question de la gestion des organisations se pose dans un contexte où l'économie est devenue mondiale et soumise parfois aux contraintes relevant, entre autres choses, du social et de la politique dans tous ses aspects. C'est ce qui justifie l'élaboration de diverses stratégies développées afin d'accroître les gains dans le secteur économique où les activités se diversifient dans un monde de compétition et de concurrence. Ainsi, il est très opportun de faire savoir à la nouvelle génération les diverses étapes qui ont prévalu avant la situation actuelle. Cette dernière révèle que l'agent n'est plus un coût mais une ressource à entretenir. Cet entretien vise une maximisation des performances économiques des entreprises.

Mais avant de procéder à une description du contenu de chacune des Ecoles Théoriques de Pensée, il serait indispensable de rappeler les moments et les découvertes des trois révolutions industrielles.

- La première révolution industrielle a pour référence temporelle 1780 dont les facteurs de production sont, entre autres choses, le coton, le charbon et la machine à vapeur.
- La deuxième révolution industrielle intervient en 1880 avec un nouveau contexte favorable fait de la sidérurgie, de l'électricité, de la chimie et du transport ferroviaire.
- La troisième révolution industrielle, c'est en 1980, caractérisée surtout par l'avènement de la nouvelle technologie de l'information et de la communication.

En somme, de ces trois moments de révolution industrielle, avec leurs contributions respectives, le monde économique a connu des prouesses. C'est autour de ces moments de la révolution industrielle que les diverses Ecoles de la pensée ont structuré leurs réflexions respectives.

La littérature en Science de Gestion a été unanime pour citer Taylor comme la référence scientifique dans l'avènement de l'organisation scientifique du travail au sein d'une entreprise encore moins industrielle. Nous allons nous référer à, Aïm, parmi tant d'autres, et, à Plane pour présenter chacune des Ecoles Théoriques avec leurs spécificités respectives.

Dans cette référence scientifique des divers courants de pensée ayant structuré l'unité de production à travers le temps, la constitution d'une typologie s'est imposée. Il y a même une dynamique qui est restée une constance dans l'appréhension des courants successifs ayant émergé, à partir des insuffisances de ceux qui les ont précédés. Pour le premier auteur convoqué (2013), la théorie des organisations, a connu sa genèse au début du 20^e siècle, et ce, durant la seconde révolution industrielle et au second d'ajouter que : « *Au début du 20^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.* » (Plane, 2012, p.5). C'est dans ce contexte qu'a émergé l'Ecole Classique des Organisations.

SEQUENCE I : L'ECOLE CLASSIQUE DES ORGANISATIONS

La transformation de l'économie de l'artisanat à l'industriel a justifié l'avènement des Ecoles de pensée, car avant la seconde révolution industrielle (1860- 1920), le mode de production était artisanal. A cette époque, il n'était pas question ni d'organisation ni de théorie. Donc, l'industrie est devenue le lieu de sources de richesse et de développement. Ce qui a favorisé la mutation du modèle de l'atelier à celui du travail en usine. Cette migration attire la main-d'œuvre agricole qui doit être intégrée dans le nouveau système de production.

Alors c'est au fil de l'évolution de la vie économique qu'apparaissent les Ecoles de pensée. Ce nouvel environnement économique nécessite d'être organisé voire structurer pour des performances favorables à l'accumulation des capitaux. C'est dans ce contexte de la seconde révolution industrielle (1870-1945) que le courant de pensée classique du management a connu son avènement avec des théoriciens pour l'animer.

Dans cette section des auteurs identifiés se trouvent Adam, Taylor, Ford, Fayol et Weber.

- **Adam Smith** : Un économiste Ecossais (1776) qui a notamment introduit l'obligation voire la nécessité d'une division du travail. Selon lui, il y a deux causes majeures justifiant la richesse des Nations :

- ✚ La première est le travail ou plutôt la division du travail, qui favorise des gains prodigieux de productivité.
- ✚ La seconde : c'est le capital dont il faut assurer son accumulation à travers les profits que vont générer les entreprises.

Il assure que cette méthodologie de réaliser le travail a pour avantage d'éviter les temps morts. Ce faisant, chaque agent est spécifique dans l'unité de travail où il exerce avec ses aptitudes. Donc, cette pluralité d'aptitudes est un atout pour l'entreprise dans la réalisation des croissances à travers son outil de productivité. Après cette référence signalétique relative à Adam (1723-1790), on retrouve le Taylorisme.

1 - **Frédéric Winslow TAYLOR** : Un ingénieur Américain (1856-1915). Il a beaucoup mené des recherches sur le secteur industriel de son époque. Pour des raisons sanitaires, il a commencé tôt sa carrière dans le secteur industriel, comme un simple ouvrier dans une entreprise de métallurgie. Il a pourtant connu une ascension professionnelle dans le secteur pour devenir ingénieur chef, avec des études effectuées. Celle-ci lui a favorisé la maîtrise de différents aspects du travail productif d'une part et son développement d'une vision globale des ateliers, d'autre part.

A l'aide de la lecture des œuvres de Plane et de Aïm, quelques éléments sont retenus à son sujet.

L'approche administrative de l'Ecole Classique des Organisations a démarré à la fin du XIXe siècle avec les travaux de Taylor. Sa préoccupation est fondée sur la **rationalité** qui sous-tend, entre autres choses, l'Organisation Scientifique du Travail (OST).

1.1 L'Organisation Scientifique du Travail (OST)

Cette organisation vise à améliorer la production en termes de qualité et de quantité, car Taylor a déploré le gaspillage qui s'observe dans l'industrie. C'est ce qu'il nomme la « **Flânerie systématique** » des ouvriers. Pour lui, cette régression dans la production ne provient pas de traits psychologiques ou d'une paresse des ouvriers, mais plutôt d'une mauvaise organisation du travail par les directions d'entreprise. Dans son constat, pour lui, les modes de rémunération des ouvriers ne sont pas incitatifs. Car le salaire de la journée n'incite pas les ouvriers à produire des efforts supplémentaires, du fait de la non récompense. Il découvre également que l'encadrement des ouvriers est aussi ignorant des modes et des temps opératoires. C'est pour remédier à ces mobiles de la contreperformance économique des entreprises que Taylor a mis au point le concept d'OST qu'est l'Organisation Scientifique du Travail. C'est un système composé d'un ensemble de méthodes et de moyens dont le but est de transférer la détermination du travail des ouvriers (en termes de modes et de temps opératoires) à la Direction. Pour son opérationnalisation, il réalise l'étude des temps et des mouvements. Au terme de celle-ci, il estime qu'il existe qu'une seule manière d'exécuter une tâche donnée :

« The One Best Way ». Pour y parvenir, elle doit passer par la conception de standards et de normes précises pour chacune des tâches à accomplir. Puisque la prise de quelques dispositions s'impose :

- 1- Définir la séquence idéale des mouvements à effectuer (mode opératoire) ,
- 2- Chronométrage de chaque mouvement (temps opératoire),
- 3- Créer une norme standardisée, qui sera prescrite et généralisée à tous les ouvriers.

Pour opérationnaliser cette approche visant une certaine rationalité pour une meilleure productivité optimale, il a élaboré quatre principes à ce propos, qui se déclinent comme suit :

a- Premier principe : La division verticale du travail.

La littérature en Science de Gestion a révélé une certaine séparation du travail de conception de celui de la réalisation. C'est aussi la démarcation du travail intellectuel de conception des ingénieurs du « bureau des méthodes » qui organisent la production et attribuent pour chacune des tâches, une durée standard ; du travail d'exécution des ouvriers qui doivent appliquer les consignes élaborées et spécifiées. Pour Taylor, l'objectif du bureau des ingénieurs est d'établir : « la seule et la meilleure façon de travailler en un minimum de temps » : C'est le fameux : « **One Best Way** ». C'est au bureau des ingénieurs de penser et aux ateliers d'exécuter.

Cette réalité procède à une réorganisation de la place de chaque catégorie d'acteurs au sein de l'entreprise. C'est ce que rapporte Plane dans le Fonctionnement de cette division verticale du travail en ces termes : « *Dans cette logique, cette approche a conduit à dissocier les « cols bleus » des « cols blancs » tel que l'on les a communément nommés en milieu industriel* » (Plane, 2012, p.9).

Cette distinction catégorielle mentionnée par Plane est aussi rapportée par Roger Aïm où il note que : « ... *cette séparation implique une division sociale entre les ingénieurs (les « cols blancs ») et les ouvriers les « cols bleus ».* On codifie le travail par des instructions qui sont données par la hiérarchie à des exécutants » (Aïm, 2013, p. 32).

Il ressort de l'analyse de ce premier principe que chaque acteur social est non seulement étiqueté mais aussi a une fonction spécifique prédéfinie. Ce qui favorise l'insertion dans le tissu industriel selon le profil convenable qui est le vôtre. Outre cette hiérarchisation non seulement binaire mais aussi fondée sur l'instauration d'un rapport de pouvoir entre les dirigeants et les ouvriers, figure aussi la division horizontale que la littérature a également renseignée.

b- Deuxième principe : la division horizontale du travail

Cette organisation du travail est aussi celle des exécutants qui ne doivent que s'occuper exclusivement de leurs tâches. C'est ce qui justifie la dénomination : **la parcellisation du travail, la spécialisation des tâches**. Alors à chaque opérateur ou ouvrier est attribué une seule et unique tâche aux fins d'automatiser et d'accélérer les gestes. Cette réorganisation donne l'opportunité d'étudier les temps d'exécution pour déterminer, la meilleure façon d'y procéder.

Le chronomètre est installé non seulement pour évaluer le temps d'exécution d'une tâche mais aussi pour attribuer à chacune d'elles la durée optimum d'exécution et obtenir la meilleure façon de faire : « **the one best way** ». Cette approche a l'avantage de supprimer les gestes inutiles.

En plus de ce second principe du Taylorisme, il y a le troisième qui fait un focus sur le salaire au rendement.

c- Troisième principe : Le salaire au rendement (pièce rate pay system)

Ce salaire au rendement découle du constat selon lequel, « **la flânerie** » systématique amène les meilleurs ouvriers à réduire leur capacité d'exécution au niveau des moins productifs, c'est-à-dire ralentir leur vitesse d'exécution. Il en est ainsi du fait d'une rémunération journalière identique. Afin d'améliorer la productivité, il instaure un mécanisme d'émulation fondé sur le chronométrage. Il devient le baromètre pour la rémunération, puisqu'il est pour lui, le système de salaire différentiel, faisant de l'argent la source de motivation des ouvriers. Chaque tâche a un temps déterminé. Cette approche vise la motivation de l'ouvrier. Le chronométrage va déterminer le gain selon le temps de référence. C'est ce que Plane rapporte en indiquant que : «

...Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, censé constituer une motivation importante pour les ouvriers qu'ils considéraient comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires » (Plane, 2012, p.9).

Quant au dernier principe de l'organisation scientifique du travail, il fait état de la problématique du contrôle.

d- Quatrième principe : le contrôle du travail, la hiérarchie fonctionnelle

Ce principe semble être la réponse au « gaspillage » enregistré dans l'industrie au regard des gestes qu'incarne l'ouvrier avec une certaine rationalisation du poste de travail de l'individu. Il définit un poste rationnellement et indépendamment de la personne qui va l'occuper. Ce poste fait objet de contrôle que vont assumer les contremaîtres recrutés à cet effet. Il apprécie l'efficacité de ce contrôle par l'entremise de la spécialisation des tâches.

Ce dernier principe qui constitue l'instrument de contrôle et de réponse est aussi consigné par Roger Aïm quand il note que : « *...l'efficacité passant par la spécialisation des tâches, un subordonné dépendra de plusieurs chefs en fonction du problème posé. Il n'y a pas d'unité de commandement (voir Henri Fayol), mais une multiplicité de lignes hiérarchiques. L'ouvrier aura autant de chefs spécialisés (hiérarchie fonctionnelle) qu'il y a de fonctions différentes nécessaires à l'exécution de son travail » (Aïm, 2013, p.33).*

Taylor a des successeurs ou des disciples, parmi lesquels sont retenus deux à savoir : Ford et Fayol.

1-2-Ford (1863-1947)

Le Taylorisme de l'Ecole classique a pourtant permis à Henry Ford d'opérationnaliser l'initiative de Taylor. C'est ce qui est désigné par Fordisme.

➤ Fordisme

Henry Ford est un américain, ingénieur mécanicien. Il construit dès l'âge de 15 ans son premier moteur à vapeur et découvre avec enthousiasme le tout nouveau moteur à explosion. Pour rappel, il a été apprenti mécanicien à Détroit.

Après avoir travaillé à la société Edison Company de Détroit de 1891 à 1899, il démissionna pour être à la commande de sa propre initiative en 1903 avec la conception et la construction de la voiture Ford T par le biais de sa société nommée La Ford Motor Company. Sa conception s'inscrit dans une ligne de grande productivité en série et à la chaîne, elle contribue à la baisse des coûts de production et les prix de vente. Cette situation influence positivement la demande et favorise donc une augmentation du niveau de production. C'est ainsi qu'il présente le 1^{er} Octobre 1908 le célèbre modèle T destiné à un grand public.

Le Fordisme s'inscrit dans une certaine mesure dans la vision du Taylorisme, en mettant en pratique le modèle de Taylor. En nous référant à Aïm, nous pouvons définir le fordisme comme suit : « *Doctrine et théorie économique inspirées des méthodes de Henry Ford suivant laquelle la production en grande série et à la chaîne abaisse les coûts de production et les prix de vente, ce qui augmente la demande et permet une nouvelle augmentation du niveau de production* » (Aïm 2013, p.36)

Ce modèle inspiré de Taylor avec un complément est fondé sur trois principes que sont :

le travail à la chaîne, la standardisation des biens de production et five dollars a day.

Ces trois principes gouvernant le fordisme contribuent à compléter l'œuvre de Taylor. Et pour rendre opérationnel son objectif de produire en masse des automobiles pour permettre à tout un chacun d'acheter un véhicule, il voit alors la consommation comme une marque de la paix. Pour y parvenir il doit pouvoir régler deux problèmes : le premier comment mettre en place un mode de production de masse et le second comment limiter l'absentéisme des ouvriers pour maintenir les cadences de production.

a) Premier principe : le travail à la chaîne

Il est parti de la division horizontale du travail de Taylor pour parler du travail à la chaîne continue. Dans cette approche, l'ouvrier est statique où le produit circule pour bénéficier de soins du travailleur, qui dans une vision de structuralisme apporte sa touche dans l'amélioration de la qualité du produit. Dans ce contexte, les travailleurs répètent les mêmes gestes tout au long de la journée. L'avantage est aussi rapporté par Plane quand il écrit que : « *le principe du travail à la chaîne repose sur l'idée que ce n'est plus l'ouvrier qui circule autour du produit qu'il fabrique mais le produit qui circule sur la ligne de montage devant une série d'ouvriers fixés à leur poste du travail de manutention par la circulation automatique des pièces.* » (Plane, 2012, p.15).

Bien sûr, c'est la machine qui indique la cadence du travail, favorisant ainsi la parcellisation du travail, laquelle engendre une certaine déqualification du travail ouvrier. Rappelons que cette modalité est déjà expérimentée pour la première fois dans les abattoirs de Chicago et la visite de ces lieux l'aurait influencé.

Le second principe de sa stratégie est la standardisation.

b) Deuxième Principe : la standardisation

Le moyen de ce principe est la possibilité d'une relation entre les pièces. Elle se fonde sur l'interchangeabilité et la standardisation des pièces. L'utilité de ce principe est précisée par Plane et Aïm, car les deux l'ont inscrit dans leurs œuvres respectives. Plane le précise en ces

termes : « *l'accroissement de la production par l'amélioration de la productivité conduit également à l'abaissement des coûts unitaires de production et donc à la réalisation d'économie d'échelle.* » (Plane, 2012, p.15). Et à Aïm d'ajouter que :

« *...le modèle voiture unique, la Ford T noire : mes clients peuvent choisir la couleur de leur voiture pourvu qu'elle soit noire* » (Aïm, 2013, p.36).

Ce principe a contribué à la croissance économique Fordiste des pays occidentaux entre 1945 et 1975 (les trente Glorieuses). Le dernier principe est celui portant sur la main-d'œuvre.

c) Troisième principe : five dollars a day

Cette fixation de la main d'œuvre n'est pas restée sans conséquence sur la production. C'est pourquoi Ford aurait pris la décision d'augmenter la rémunération des ouvriers, ce que toute la littérature s'accorde pour mentionner cela à partir du 1^{er} Janvier 1914 Ford a pris la décision de doubler quasiment les salaires de cette époque pour une rémunération journalière de cinq dollars par jour. Cette mesure serait prise en vue d'éviter l'instabilité ouvrière dans les usines à cette époque. Il s'agit d'une stratégie de fidélisation d'une part, et de redistribuer des gains de productivité sous forme de pouvoir d'achat, indemnisant la difficulté du travail en consolidant la paix sociale, d'autre part.

En agissant ainsi, il va permettre aux ouvriers de pouvoir acheter aussi le véhicule auquel ils participent à sa production. Bien sûr le Fordisme a une portée sur la consommation et la vie sociale et économique des ouvriers dans les usines. Toutefois, il a connu sa limite face aux chocs pétroliers successifs des années 1973 et 1979. Puisqu'il était incapable de s'adapter au nouveau contexte de crise économique. Ce qui a justifié la délocalisation des entreprises à la quête d'une main d'œuvre peu qualifiée et à moindre coût voire disponible. Les dynamiques n'ont pas cessé d'intervenir dans le tissu industriel avec l'organisation de la main d'œuvre. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'approche du Henri Fayol.

C'est un ingénieur (1841-1925). De son expérience de la direction d'une société minière, il déduit que les dirigeants ne détenaient aucune formation pouvant leur permettre d'assumer une fonction d'administration d'une entreprise. Ce constat a fait de lui le premier à se préoccuper de l'administration des entreprises et des problèmes de commandement.

1-3 Fondement de la pensée de Fayol (1841-1925)

Fayol est un ingénieur français, diplômé de l'Ecole des Mines de Saint – Etienne. Il a exercé pendant trois décennies de 1888 à 1918, où cette société était en agonie et il a pu la redresser (Commentrie – Fourchambault- Decazeville). Le registre de sa réflexion porte sur l'amélioration des aspects administratifs de l'entreprise et les dirigeants. C'est de son ouvrage publié en 1916

titré : *L'administration industrielle et générale*, qu'il a développé ses principes d'organisation. Plane et Aïm dans leurs œuvres respectives ont évoqué le souhait de Fayol d'une nécessité de contribuer à une évolution de la fonction de commandement dans les grandes entreprises. Fayol dans sa démarche pour l'administration d'entreprise, énumère cinq opérations administratives ou la fonction administrative (management) applicable selon lui à toute entreprise petite ou grande.

Ces cinq principes ont été rapportés par Plane ; il s'agit de :

- ✚ Prévoir et planifier, c'est-à-dire préparer de manière rationnelle l'avenir ;
- ✚ Organiser, c'est-à-dire allouer différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise : les matériaux, l'outillage, les capitaux et le personnel ;
- ✚ Commander, c'est-à-dire tirer le meilleur profit possible des agents qui composent l'entreprise ;
- ✚ Coordonner, c'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir cohérence et efficacité ;
- ✚ Contrôler, ce qui revient à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux principes admis.

Ces cinq principes sont mis sous forme de sigle que Aïm a mentionné dans son livre : *l'essentiel de la théorie des organisations* comme : « *POCCC* » (Aïm, 2013, p.38).

La littérature a également révélé qu'à l'épreuve opérationnelle des cinq principes, Fayol dégage 14 recommandations qui demeurent ses principes de gestion. Ils vont permettre aux dirigeants d'entreprise d'obtenir de meilleures performances de leur personnel, du fait de ses propres qualités de commandement des hommes et d'administration des choses.

Ces quatorze recommandations ne sont rien d'autre que des déclinaisons de ces cinq principes ci-dessus notifiés. Dans son effort de Technicien, il s'est aussi rendu compte que les dirigeants d'entreprises de l'époque ont été formés dans les grandes écoles françaises d'ingénieurs. À cette période les programmes et les cours étaient consacrés aux mathématiques et à des aspects techniques et algorithmes (Plane ; 2012).

Il ressort de l'analyse du contenu des programmes académiques que les dimensions commerciales et financières puissent être ajoutées à la formation des dirigeants. Alors en nous référant à Aïm (2013) et Plane (2012), nous pouvons les énumérer. Il s'inscrit dans un partage de la vision stratégique de Taylor.

1- Le principe de la division du travail :

La fonction fondamentale est d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. Il se déduit alors une spécialisation des travailleurs avec une délégation du pouvoir de décision. Outre la division du travail qui est assortie d'une spécialisation de la main d'œuvre avec moins de concentration du pouvoir au niveau du dirigeant, il évoque l'autorité ».

2- Principe de l'autorité :

Le droit du dirigeant de commander et le pouvoir de se faire obéir. Avec ce statut la personne dispose alors des responsabilités y afférentes». Les managers doivent assumer les responsabilités qui découlent de leur fonction.

3- le principe de la discipline :

Celle-ci s'impose dans la mesure où aucune activité humaine ne peut se réaliser avec succès, si la discipline n'est pas observée. Et c'est d'elle, l'autorité est manifeste pour sanctionner tout auteur de transgression des normes sous-tendant la discipline. Ces deux auteurs l'ont exprimée respectivement comme suit :

« la 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 » (Aïm, 2013, p.39) et *[Plane, « ... cela correspondant à l'obéissance, l'assiduité, les signes extérieurs de respects réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses salariés. »* (Plane, 2012, p.27).]

En dehors de la discipline, figure l'**unité de commandement**.

4- Le principe de l'unité de commandement

Pour une action quelconque un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef. Cette mesure a l'avantage de bien contrôler l'exécution de la mission et en cas d'insatisfaction ou autre, la responsabilité sera bien située pour des mesures concrètes et adéquates pour un succès de la mission commandée. Cette unité stabilise l'organisation et limite les risques d'incompréhension. C'est autour du principe de l'unité de direction.

5- Principe de l'Unité de direction

« Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but. Puisque Fayol considère qu'un seul leader et qu'un programme unique pour un ensemble d'opérations poursuivent le même but. Il s'agit d'une condition nécessaire à l'unité d'action, à la coordination et à la concentration des forces en vue d'une convergence d'effort. Dans un tel contexte, les actions ne peuvent qu'avoir une certaine cohérence.

Outre l'unité de direction, figure aussi la subordination **de l'intérêt particulier à l'intérêt général**.

6- Le principe de subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général

Il a l'avantage de placer l'intérêt du particulier ici qu'est l'employé après celui de l'organisation. Ici, il faut éviter les choses de sentiment. Ce principe rappelle que dans une entreprise, l'intérêt d'un agent, d'un groupe d'agents, ne doit pas prévaloir sur celui de l'entreprise, que l'intérêt de la famille doit passer avant celui de l'un de ses membres que l'intérêt de l'Etat doit primer sur celui du citoyen ou d'un groupe de citoyens ».

La contrepartie du travail est la rémunération.

7- Principe de la rémunération du personnel

Il est le prix du service rendu. La rémunération 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 ». Les modes de rétribution doivent encourager la création de valeur économique et le sort du personnel. A ce niveau, il faut éviter les frustrations et l'injustice. Ceci pourra éviter certaines sources de conflits, en assumant une politique de rémunération satisfaisante et équitable des salariés.

8- Le Principe de la centralisation

« Trouver la mesure qui donne le meilleur rendement total, tel est le problème de la centralisation et de la décentralisation. Tout ce qui augmente l'importance du rôle des subordonnées est la décentralisation ; tout ce qui diminue l'importance de ce rôle est la centralisation ». A l'opération nous pouvons dire que la prise de décision et la planification sont centralisés et dédiés à la Direction.

Cette recommandation rappelle alors la question de la décentralisation du pouvoir. Selon Plane, 2012 : « *le pouvoir de décision attribué aux cadres supérieurs doit être partagé avec les cadres moyens ou intermédiaires. Même si les dirigeants sont responsables de toutes les actions entreprises par les cadres moyens, ces derniers doivent avoir suffisamment d'autorité pour effectuer leur activité efficacement.* » (Plane, 2012, p.28).

9- Le principe de la hiérarchie ou la clarté de la hiérarchie

Certains auteurs mentionnent l'un ou l'autre. Il s'agit d'une série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. C'est également une chaîne hiérarchique qui est un cheminement imposé par le besoin de commandement d'une activité de commandement. Il s'agit donc du principe d'administration hiérarchique. C'est à travers ce mécanisme, que la communication suit la voie hiérarchique imposée par l'unité de commandement.

10- Le Principe d'ordre

La littérature a précisé que Fayol distingue deux ordres : l'ordre matériel et l'ordre social.

Pour l'ordre matériel : « Pour que l'ordre matériel règne, il faut qu'une place ait été réservée à chaque objet et que tout objet soit à la place qui lui a été assignée » Pour l'ordre social : « Pour

que l'ordre social règne dans une entreprise, il faut d'après la définition qu'une place soit réservée à chaque agent et que chaque agent soit à la place qui a été assignée » (the right man in the right place).

- Cet ordre, demande au préalable, une connaissance exacte des besoins et les ressources sociales de l'entreprise.

11- Le principe d'équité

Ce principe exige que les salariés doivent être bien traités avec un sentiment de justice sociale et bienveillance. Ce faisant, le personnel va être dévoué aux causes de l'entreprise. La culture de la justice et de la bienveillance est attendue voire manifeste.

12- Le principe de la stabilité du personnel

En général, le personnel dirigeant des entreprises prospères est stable ; celui des entreprises malheureuses est instable. L'instabilité est à la fois cause et conséquence d'un mauvais fonctionnement. La stabilité du personnel est aussi la conséquence du traitement qui leur est fait en termes de conservation au terme du recrutement. Une analyse du coût et avantage de cette stabilité du personnel, est qu'elle contribue à une diminution des coûts de formation du personnel.

13- Le principe initiative

Les dirigeants doivent encourager la prise d'initiatives, laisser la liberté aux salariés de proposer, de concevoir et d'exécuter. Fayol estime que la prise d'initiative constitue l'un des moteurs de l'activité humaine.

14- Le principe de l'union du personnel

Cette union est l'illustration du partage de beaucoup de valeurs définies par l'entreprise avec les diverses règles de fonctionnement établies à cet effet.

« L'union fait la force. Ce proverbe s'impose à la médiation des chefs d'entreprise. L'harmonie, l'union dans le personnel d'une entreprise est une grande force dans cette entreprise. Il faut donc s'efforcer de l'établir ». Pour cette dernière recommandation, elle bénéficie des communications verbales et plus rapides de la part de l'unité de commandement. Un tel climat social d'échanges dans une entreprise est une force pour cette dernière.

En conclusion de l'analyse de ces 14 principes, il résulte que l'objectif de centraliser l'autorité et de prôner l'unicité de commandement semble ainsi être encadré pour sa réalisation. Sur cet objectif, Fayol semble être en opposition avec Taylor en termes d'unité de commandement.

Outre cet aspect de leur divergence, Plane, aussi dans l'analyse de l'apport de Fayol pour l'administration industrielle, note des mises en garde contre l'excès de spécialisation et d'organisation du travail. Ainsi, un avantage, c'est la prise d'initiative offerte aux employés, ce

qui dénote d'une implication de ces derniers dans la réussite à la fois économique et sociale de l'entreprise.

Dans cette dynamique de l'Ecole Classique, il y a la question de la gestion de l'autorité. Weber (1864-1920) est un sociologue allemand et juriste de formation. À travers son livre *économique et société* qu'il a montré l'importance du rôle du leader dans une organisation et en retour apprécié les diverses réactions des individus face aux formes diverses d'autorité. Mais rappelons qu'il est le Maître de la Sociologie Compréhensive.

Le centre d'intérêt de ses travaux est 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. Le cas illustratif de sa réflexion est l'administration publique prussienne. De son étude, il a remis en cause l'autorité traditionnelle et charismatique au profit d'un modèle d'organisation fondé sur des principes de droit et de rationalité (type idéal, rationnel-légal) où la référence commune à un ensemble de travailleurs est la règle. Alors pour Weber, la meilleure forme d'organisation humaine est donc le modèle « bureaucratique » (gouvernement par les bureaux) qui allie la loi à la raison scientifique et qui n'est plus fondée sur le sacré et la tradition. Dans cette perspective Aïm rapporte que : « *le modèle Weberien en éliminant le népotisme et la faveur par l'utilisation des règles, écarte de fait l'arbitraire pour un modèle efficace et égalitaire* » (Aïm, 2013, p.41). Ce faisant, la dimension subjective de l'administration est ainsi remise en cause, si la quête de la performance constitue une préoccupation majeure de l'entreprise.

1-4 Le modèle weberien de l'autorité

La littérature a renseigné les trois composantes de l'autorité selon Weber. Au prime abord, il note une différence entre autorité et pouvoir, car l'autorité c'est l'aptitude à imposer l'obéissance, alors que le pouvoir est la capacité légale détenue par le propriétaire, l'autorité légitime du dirigeant. De ce fait, déclinons chacun des trois types d'autorité de Weber.

L'autorité traditionnelle ou légitimité traditionnelle.

La présente autorité est relative à la personne qui incarne la fonction. Elle relève de la question d'héritage, qui est transmise de génération en génération par son fondateur. C'est le cas des entreprises familiales. L'obéissance est fondée sur une relation personnalisée et le droit est un droit coutumier.

Ex : le groupe Bolloré de la France.

Outre l'autorité traditionnelle c'est l'autorité charismatique ou légitime

La légitimité charismatique

L'histoire renseigne que Weber est le premier à donner le nom de « Charisme » à ce type de légitimité. La présente légitimité est fondée sur les qualités personnelles d'un individu et ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité. Il engendre une mobilisation sociale autour de la personne. C'est un idéal type. L'autorité charismatique comporte une connotation à caractère sacré. Quelques exemples en politique. Lech Walesa, Charles de Gaulle, Mahatma Gandhi et John Kennedy.

Sa limite est relative à la disponibilité de la personne, car l'organisation fonctionne sur la soumission et le dévouement à un individu, ne peut se transmettre et rend cette organisation « instable », car elle repose sur une personne.

La légitimité rationnelle ou légale

Cette légitimité repose sur un système de buts et de fonctions qui sont étudiés rationnellement à effet de maximiser la performance, et sont mis en exécution par le biais des règles et procédures. A ce niveau de légitimité, l'essentiel des dispositions et des décisions est écrit. Le leader exerce une autorité grâce à une légitimité rationnelle reposant sur les règles juridiques formalisées par écrits (statuts, règlements). La littérature reconnaît que la fonction ici est indépendante de la personne car c'est la fonction qui est investie et non la personne.

Cette organisation a inspiré l'organisation des grandes administrations, qui est fondée sur la compétence et la rigueur. C'est de légitimité rationnelle que Max Weber a élaboré sa théorie de la bureaucratie. Plane et Aïm ont unanimement évoqué dans leurs œuvres, que pour Weber, l'administration bureaucratique idéale doit répondre aux dix critères, et ce, pour une bureaucratie performante. Ces dix critères seront énumérés successivement :

- 1- Personnel libre, les agents n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction et sont soumis à une autorité qui est en rapport avec leurs obligations officielles ;
- 2- Les agents sont organisés dans une hiérarchie de leur fonction clairement établie ;
- 3- chaque emploi a une sphère de compétence légale qui repose sur des tâches qui seront explicites et clairement définies ;
- 4- l'emploi est occupé sur la base d'une libre relation contractuelle ;
- 5- Les Candidats sont sélectionnés sur la base de leur qualification professionnelle, nommés (non élus) selon une qualification professionnelle attestée par un diplôme ;
- 6- les agents sont payés suivant le principe de la « conformité ou rang » par des appointements fixes, donnant droit à la retraite, évalués selon le rang hiérarchique et les responsabilités assumées ;
- 7- L'emploi occupé est considéré comme l'unique ou principale profession ;

8- les agents voient s'ouvrir à eux une carrière, un « avancement » selon l'ancienneté ou selon les prestataires de service. L'avancement dépend du jugement de leurs supérieurs ;

9- les agents ne sont pas propriétaires des moyens de l'administration et ne peuvent s'approprier leur emploi ;

10- les agents sont soumis à une discipline stricte et à un contrôle de leur travail. Assurément, Max Weber a apporté de sa réflexion des inputs pour un succès de l'organisation industrielle. L'école classique a œuvré pour un système de productivité visant la rentabilité optimale. Mais la dimension humaine très occultée a été citée par Mary Parker Follet, (1868-1933) la pionnière des relations humaines, puisqu'elle note que l'on ne peut séparer les organisations humaines de l'efficacité mécaniste à une époque, où le management scientifique de Taylor a atteint son apogée. La littérature a noté que ses travaux ont porté sur la question du pouvoir et de l'autorité. Le pouvoir est selon elle, commun et l'autorité découle de la fonction. Elle a en plus de la gestion du conflit, à travers le « conflit constructif », lequel est fondé sur le principe de l'intégration des désirs des deux parties, il y a ses quatre principes d'organisation. Elle montre que ces quatre principes sont fondés sur le problème de la coordination ou de la fusion des comportements individuels.

- la coordination par contact direct ;
- la coordination dès le début des tâches ;
- la coordination sans exclusion de certains problèmes ;
- la coordination continue et permanente ;

Enfin l'école classique des organisations a été fondée sur l'approche de division technique (OST) et administrative du travail. Les hypothèses des précurseurs de cette école classique sont basées sur :

- L'entreprise est assimilée à un immense mécanisme où les individus ne sont que des rouages (postulat mécaniste),
- L'entreprise est composée d'individus et de matériels qui peuvent être maîtrisés par l'esprit de l'organisation (postulat rationaliste),

Cette école de pensée a tout fait d'ignorer l'environnement, car elle a un fonctionnement dont le fondement est la fermeture de son système. Mais c'est la crise économique de 1929 qui a contribué à une remise en cause de son principe de rationalité érigé en postulat.

Tableau récapitulatif des auteurs à travers l'origine et concept (Page 46) du livre de Roger

Aïm(2013) .

	Fondateur de l'école classique	Les auteurs de l'école classique des organisations				La pionnière des relations humaines
Origine	A. Smith	F. W. Taylor	H. Ford	H. Fayol	M. Weber	M. Parker Follet
	Philosophe et économiste	Ingénieur	Ingénieur	Ingénieur	Sociologue et économiste	Sociologue
Concept	Division du travail	Organisation scientifique (OST) Division des tâches	Travail à la chaîne	Organisation administrative du travail (OAT) division en fonction	Les 3 types d'autorités du modèle Weberien	Pouvoir, autorité et gestion du conflit

NB : les disciples de Taylor ne sont pas pris en compte dans ce tableau.

Au terme de ce tableau récapitulatif des auteurs de l'école classique où la question des relations humaines est déjà évoquée en filigrane, elle a été plus accentuée après, pour une organisation industrielle à visage humain.

Assurément que, Taylor a eu le mérite d'avoir élaboré une stratégie visant une meilleure productivité de l'industrie avec une catégorisation des acteurs. Mais, il lui est reproché la non prise en compte des facteurs psychologiques et sociaux dans le travail. Il y a aussi que selon Plane, il note de son travail, une limite :

« la conception de Taylor de l'homme au travail repose sur une vision très appauvrie du potentiel humain. » (Plane, 2012, p.11). Ce qui justifie l'avènement de l'Ecole des Relations Humaines.