

PARTIE 1 : **L'ECOLE CLASSIQUE**

Elle désigne l'ensemble des théoriciens qui à la suite de Taylor et Fayol ont étudié l'organisation en se référant à un certain nombre de principes :

- **Principe hiérarchique** = décrit l'entreprise comme une succession d'échelon dont le niveau supérieur détient l'autorité qui se décline par délégation dans les échelons subordonnés.
- **Principe de l'unité de commandement** = subordonne l'autorité fonctionnelle à l'autorité hiérarchique.
- **Principe d'exception** = selon lequel les tâches habituelles/coutumières/ programmées doivent être confiées au niveau le plus bas, seul remontant au niveau supérieur hiérarchique – les tâches exceptionnelles.
- **L'optimisation de l'éventail de subordination** = la recherche du nombre optimum de subordonné qui délimite le pouvoir hiérarchique et l'importance de la délégation.
- **Principe de la spécialisation organisationnelle** = spécialisation au niveau des pauses de travail et au niveau de l'organisation.

CHAPITRE 1 : **TAYLOR ET « LE TAYLORISME »**

Taylor (1856-1915)

Issu d'une famille aisée, mais avec des graves problèmes de santé – perd sa vue, empêché de faire des études supérieures, il devient apprenti. Il réfléchit sans cesse à l'organisation du travail, à la gestion des ateliers et produit de nombreux écrits – thèses, il publie « *Les principes de la direction scientifique* » (1912) qui révolutionne l'organisation de l'entreprise et donne l'origine du « **Taylorisme** ».

1. Les principes de la direction scientifique de l'entreprise

L'accord de Taylor est de suggérer que si on est en mesure de maîtriser parfaitement un certain nombre de techniques et de règles sur les problèmes de l'administration du personnel – définition du contenu d'un poste... alors les difficultés rencontrées dans la direction de groupe de travailleurs sont en partie résolues. Cela suppose une étude scientifique du travail débouchant sur une « **Organisation Scientifique de Travail** » (OST).

A partir de cette organisation Taylor est convaincu que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent être convergents. Il propose que patron et ouvrier joignent leurs efforts pour augmenter la VA de l'entreprise. Concrètement les apports de Taylor se résument en 4 principes d'organisation :

- **division horizontale du travail** = conduit à la partialisations du travail, à la spécialisation des tâches et l'étude des temps d'exécution en vu de déterminer la meilleure façon de faire.
- **division verticale du travail** = distingue les exécutants des concepteurs du travail. Dans cette logique on dissocie les « *colles bleus* » des « *colles blancs* ». Ce principe incite à placer la meilleure personne à la bonne place.
- **un système de salaires aux rendements** = il est fondé sur des primes de productivité du travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Outre une standardisation des tâches poussée à son maximum, Taylor souhaite l'établissement « *du salaire à la pièce* » qui constitue une motivation importante pour tous les ouvriers qu'il considère comme des *agents rationnels* maximisant de manière consciente leur gains monétaires.
- **un système de contrôle du travail** = chaque geste de l'ouvrier est surveillé ce qui conduit à mettre en place des contremaitres chargés de réaliser ce contrôle.

Ces principes d'organisation reposent sur l'idée qu'il est possible d'appliquer à l'activité humaine un raisonnement courant en science, à savoir observer, classer les faits, les analyser et en tirer des lois ayant ici une portée générale sur le savoir faire ouvrier.

2. Les apports et les limites du modèle taylorien

On considère que l'un des grands mérites de Taylor est d'avoir conçu à travers l'OST un modèle d'organisation visant l'amélioration de la gestion de production en vue de l'augmentation de la productivité. Il est le premier théoricien à proposer une **méthode opérationnelle très concrète**. Il s'appuie sur la notion de « *rationalité scientifique* ». De plus Taylor a recherché des conditions de compatibilité d'intérêts entre l'entreprise et ses salariés.

En revanche, on peut reprocher au taylorisme une division trop poussée des tâches qui limite l'initiative et l'autonomie au travail. De façon générale, on lui reproche d'avoir implicitement établi une distinction stricte entre le cerveau et les mains humaines.

CHAPITRE 2 : FORD ET « LE FORDISME »

Ford (1863-1947)

Devenu célèbre pour avoir introduit dans ses usines le travail à la chaîne en adaptant à l'automobile, les principes de rationalisation de Taylor. Il est donc vu comme un continuateur de Taylor. Ainsi le travail une fois parcellisé peut être mécanisé, cela conduit à une logique stricte de travail de l'ouvrier. C'est la machine qui dicte à l'homme son rythme de travail. Le but est de réduire les « *temps opératoires élémentaires* » (les temps morts) en synchronisant les flux productifs. Il met en évidence une hiérarchie entre la conception, la production et la vente. Il développe l'idée selon laquelle **l'offre crée sa propre demande**. Le mode de production fordiste vise la baisse des prix pour développer une consommation de masse. Pour beaucoup d'auteurs Ford est souvent qualifié de visionnaire car il a su innover dans la production de masse et a contribué à élever le pouvoir d'achat des ouvriers dans l'industrie.

1. Les principes du modèle fordiste - 3 grands principes le caractérisent :

- le travail à la chaîne

Ford poursuit l'œuvre de Taylor en accentuant la division horizontale du travail. Cette parcellisation (= synonyme de déqualification) se traduit pour l'ouvrier par une répétition des mêmes gestes. Il introduit dans ses usines la mécanisation en substituant le capital au travail qu'il remplace progressivement « le travail vivant par le travail mort ». Le principe de 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 postes de travail. Cette mécanisation présente un avantage de supprimer le travail de manutention et de favoriser une gestion plus rigoureuse des stocks.

- le principe de standardisation des biens de productions

Il s'agit de réaliser une production de grande série grâce à des pièces interchangeables et standardisées. L'accroissement de la production conduit à une amélioration de la productivité grâce à la réalisation d'économie d'échelle. La première voiture produite en grande série est la Ford T, commercialisée à un prix très compétitif.

- le principe du « Five dollars a Day » (5\$/jour)

À partir du 01/01/1914 Ford innove la matière salariale en doublant quasiment les salaires de l'époque par l'instauration d'une rémunération journalière de 5\$/jr. Face à une certaine instabilité dans les usines, il cherche à fidéliser les travailleurs par un système de rémunération très attractif. Ce pouvoir d'achat permet aux ouvriers de pouvoir acquérir progressivement les voitures qu'ils produisent. L'idée fondamentale de Ford est d'associer production de masse et consommation de masse et de considérer que ses ouvriers soient ses premiers clients potentiels.

2. les apports et les limites du modèle fordiste

La logique du fordisme repose sur la recherche de l'augmentation de la productivité dans les unités de production. Cela se traduit par 3 effets complémentaires :

- **baisse des prix de vente**
- **hausse des salaires**
- **l'élévation des produits.**

Ainsi pour Ford il n'y a pas de recherche de conflictualité mais au contraire aller vers un compromis salarial soit en agissant directement sur le salaire, soit en accentuant les avantages sociaux. Une telle organisation suit difficilement les changements de la société. Par ailleurs le fordisme se caractérise par un poids excessif de la hiérarchie ce qui entraîne une moindre réactivité. Le modèle fordiste porte trop sur la baisse des coûts de production alors que les attentes des consommateurs s'orientent de plus en plus vers la qualité, la sécurité, la variété de l'offre et les prestations de services associés aux produits. Dans cette logique les entreprises industrielles japonaises ont su résoudre le problème d'une production de masse en offrant des biens différenciés de qualité et à des coûts compétitifs (apparaît le *Toyotisme*).

3. le toyotisme

Toyota développe (début '80) une organisation particulière de la production qui la rend plus efficace et plus performante que ces concurrents. Ces nouvelles méthodes de travail appelé « toyotisme » relève de caractéristiques très innovantes et très spécifique à la firme Toyota :

- **l'autonomie** = terme créée à partir d'*automation* et d'*autonomie*. C'est la capacité d'une machine à s'arrêter dès qu'elle rencontre un problème. Cela permet à l'ouvrier de ne pas surveiller constamment cette machine et donc de pouvoir travailler sur plusieurs machines => conséquence : accroissement de la productivité ;
- **le « juste à temps »** = fourniture des produits en nombre requis au moment choisi et à l'endroit exigé. C'est une gestion de la production à l'envers par rapport au fordisme, car pour Ford il fallait d'abord produire ensuite approvisionner et puis vendre. Le toyotisme inverse cette relation – il faut d'abord vendre, au fur et à mesure qu'on vend les voitures et qu'on commande les composants nécessaires. C'est la demande qui fixe directement la quantité et les caractéristiques des voitures. Les stocks sont quasiment éliminés, ce qui permet de réduire l'investissement en capital ;
- **le travail en équipe** = le fordisme était fondé sur une définition des tâches par ouvrier, pour le toyotisme les tâches sont définies par rapport à un groupe de travail. Cela veut dire que la rationalisation des temps ne porte pas sur la minute qu'un ouvrier travaille sur une voiture, mais sur les 10mn que le groupe des 10 ouvriers a pour réaliser les opérations sur une voiture
- **Le management par le stress** = dans le fordisme la pression extérieure vient du contremaître, avec le toyotisme la pression n'est plus extériorisée, mais intériorisée à travers le travail en groupe. On identifie 3 séquences :
 - ⇒ l'absence de stocks demande aux travailleurs une adaptation permanente
 - ⇒ la direction fournit des ressources insuffisantes aux groupes pour réaliser les objectifs au niveau des temps de réalisation
 - ⇒ la pression du groupe impose à chacun de se dépenser au maximum, car sinon c'est l'ensemble du groupe qui est pénalisé.
- **La flexibilité du travailleur** = comme la demande peut varier, il faut que les ouvriers adaptent quasi immédiatement la production en fonction du carnet de commande. Ainsi les ouvriers japonais travaillent souvent 10h/jour avec 8h considérés comme normales et 2h supplémentaires (si besoin). Si la production baisse les 2h sont supprimés. Or ces heures supplémentaires sont payés à 125%. Le salarié va tout faire pour réaliser le maximum de tâches – il est polyvalent et va partout où la direction lui exige, ce qui conduit au niveau de l'organisation à une rotation des postes.

- **Le management participatif** = l'ouvrier devient « *un petit manager* » en étant responsable d'une équipe. Il va nier sa situation d'ouvrier et va devenir de plus en plus solidaire au patron. Dans ce type de management, il y a une rotation des postes. De fait un ouvrier de Toyota ne se qualifie pas comme appartenant à la classe ouvrière mais à la « *famille Toyota* » qui lui permet d'améliorer sa condition et celle de ses proches.

CHAPITRE 3 : **FAYOL ET « L'ADMINISTRATION INDUSTRIELLE »**

Henri FAYOL (1841 - 1925)

Diplômé de l'école de mines, il débute dès l'âge de 19 ans comme ingénieur dans une entreprise industrielle. Il termine sa carrière en tant que directeur général.

Il publie 3 ouvrages sur la technologie de la mine dont le plus célèbre est « *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle* », (1916).

Le constat de Fayol est que les dirigeants d'entreprise sont formés dans des grandes écoles d'ingénieur où il y pratiquement que des cours techniques, où on enseigne jamais l'administration, le commerce, la finance etc. il est persuadé que tout bon manager-dirigeant ne peut se former directement sur le terrain et doit suivre des enseignements spécifiques.

1. De la notion d'activité au principe d'administration

Fayol propose une énumération complète de toutes les opérations auxquelles sont confrontées les entreprises. Il les classe en 6 groupes d'activités appelées « **fonctions** » :

- **activités techniques** = production, transformation, fabrication (*fonction production*) ;
- **activités commerciales** = achats, ventes, échanges...
- **activités financières** = recherche et gérance de capitaux ;
- **activités de sécurité** = protection des biens et des personnes ;
- **activités comptables** = bilans, résultats, inventaires, calcul de cout de revient, statistiques...
- **activités administratives** (ou de direction) = prévoyance (*planification*), organisation, commandement, coordination, contrôle.

Fayol analyse la répartition de ces activités pour toute personne dans l'entreprise quelque soit sa fonction, sa place hiérarchique et la taille de l'entreprise. Il démontre que les activités administratives sont (+/-) omniprésentes et qu'elles ont un poids de plus en plus grand lorsqu'on s'élève dans la hiérarchie.

Les activités administratives doivent être enseignées dans tous les cursus de formation, mais leur succès repose sur l'application de **14 principes** qui concernent la direction des hommes au travail :

- **la division du travail** = il faut spécialiser les travailleurs car c'est ainsi qu'ils deviennent expérimentés et productifs ;
- **autorité et responsabilité** = c'est le droit de donner des ordres et le pouvoir de les faire exécuter. Il distingue l'autorité statutaire et l'autorité personnelle qui en est le complément indispensable. La sanction doit toujours exister, elle est synonyme de responsabilité et elle doit s'appliquer même au plus haut niveau de la hiérarchie ;
- **la discipline** = obligation d'obéir selon les conventions établies. Elle correspond aux valeurs de l'entreprise ;
- **l'unité de commandement** = chaque homme ne doit avoir qu'un seul chef car un commandement double est une perpétuelle source de conflits (*opposition à Taylor*) ;
- **l'unité de direction** = les personnes doivent avoir non seulement un seul chef, mais aussi un seul programme ;
- **subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général** = les buts de l'entreprise sont prioritaires sur ceux des personnes ;
- **la rémunération** = doit être proportionnelle aux efforts fait pour la firme ;

- **le degré de décentralisation** = Fayol remarque que la centralisation est naturelle, mais cet état n'est « *ni forcément bon, ni forcément mauvais* ». Le degré de décentralisation doit dépendre de l'activité et surtout de la qualité du personnel ;
- **la hiérarchie** = est nécessaire mais les communications latérales sont indispensables face à une exécution rapide. La seule réserve est que les supérieurs aient connaissance de ces échanges selon le principe de la passerelle ;
- **l'ordre** = est à la fois matériel et moral qui signifie « *une place pour chaque personne et chaque personne à sa place* ». Cependant l'ordre social (relations entre les personnes) n'est pas facile à réaliser car il exige une **connaissance exacte des besoins et des ressources sociales** de l'entreprise et un équilibre constant entre ces 2 forces ;
- **l'équité** = la justice résulte des conventions établies mais elle est insuffisante car tout ne pas être prévu. L'équité correspond à une notion de justice complétée par une certaine bienveillance ce qui demande une grande expérience ;
- **la stabilité du personnel** = Fayol affirme qu'elle constitue un facteur de réussite de l'entreprise, l'instabilité du personnel est « une maladie de l'entreprise » ;
- **l'initiative** = permettre au personnel de concevoir un plan et d'en assurer la réussite « c'est l'une des plus vides satisfactions de l'homme intelligent ». Elle doit être favorisée car cet un élément de motivation essentielle quelque soit le niveau ;
- **l'union du personnel** = l'union fait la force, et le chef de l'entreprise l'obtient en pratiquant l'unité de commandement en évitant de diviser son personnel et en évitant d'abuser des communications écrites.

2. Décomposition des activités administratives en groupes d'opérations

Armé de ces principes d'administration, il est possible à toute personne de remplir correctement toute activité administrative que Fayol décompose en 5 grandes groupes d'opération :

- **La prévoyance**

Prévoir c'est réfléchir à l'avenir à travers un programme d'action qui doit réunir les qualités suivantes :

- ⇒ Qualité d'unité – 2 programmes créent toujours la confusion et toutes les fonctions (technique, commerciales, financières) doivent être unifiées par des objectifs compatibles et convergents ;
- ⇒ Qualité de continuité – les prévisions à long terme doivent être reliées aux actions à court terme ;
- ⇒ Qualité de flexibilité – le programme doit être assez souple pour s'adapter à l'environnement ;
- ⇒ Qualité de précision – si on a un programme imprécis, ça devient une « aventure » ?!

- **L'organisation**

Organiser, c'est construire une structure pour le corps social (le personnel de l'entreprise) avec une unité de commandement, une définition claire des responsabilités et des procédures de décision établies. Il recommande « un grand entraînement des managers » et de formaliser l'organisation de façon très synthétique par « *un tableau d'organisation* » - un **organigramme**.

- **Le commandement**

Commander, c'est assurer le fonctionnement de l'organisation. Le commandement repose sur certaines qualités personnelles et sur la connaissance de certains principes généraux d'administration. Pour Fayol, un « bon chef » doit avoir une connaissance approfondie de son personnel (compétences, vies privée etc.), bien connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents, donner le bon exemple, inspecter périodiquement le corps social (sans le prévenir), savoir éliminer les incapables, tenir des conférences/réunions avec ses principaux collaborateurs, ne pas se laisser absorber par les détails et développer l'initiative et le dévouement.

- **La coordination**

Coordonner, c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise ». Fayol propose 2 moyens pour assurer cette coordination :

- ⇒ la conférence hebdomadaire des chefs de service ;
- ⇒ si la conférence n'est pas possible, il faut permettre aux agents absents de se rapprocher des services d'état major (sous-activités) pour faire état de leur activité.

- **Le contrôle**

Contrôler, c'est vérifier si tout est conforme au programme, aux ordres et aux principes. Pour être efficace, le contrôle doit être **rapide et suivi de sanctions** et surtout et ne doit pas entraîner de dualité de direction (pas de contre-indication). Pour cela, il doit être rigoureusement défini à l'avance.

Fayol a été le 1^{er} à proposer **une théorie d'organisation pour les dirigeants**. Ses idées ont été largement reprises et développées. A la fin de sa vie, il participe à de nombreux comités pour essayer de faire appliquer sa théorie à la réorganisation de l'administration publique en France.

CHAPITRE 4 :

WEBER ET « LA RATIONNALISATION DE L'ORGANISATION »

Max Weber (1864 - 1920)

Sociologue allemand, juriste de formation, il est professeur d'économie politique – profil de chercheur (beaucoup d'écrits et de publications très tôt). La portée de sa théorie n'est appréciée que tardivement.

Parmi les textes publiés : « *Economie et société* » le positionne clairement dans le champ de théorie des organisations et des approches du management. Dans cet ouvrage, il analyse le rôle du leader dans une organisation et essaye d'expliquer comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. Il est le 1^{er} auteur à utiliser le terme de « *charisme* ». Cet ouvrage constituer un accord essentiel pour les managers et peut se résumer selon 3 axes :

- **Axe philosophique** => Weber s'interroge sur le devenir d'une société victime de la montée de l'individualisme et la rationalité.
- **Axe des sciences humaines** => Weber met l'accent sur les conditions scientifiques sur la connaissance des faits humains. Il définit des « *idéaux-types* » par rapport à une situation, il y a tel type de comportement.
- **Axe sociologique** => Weber cherche à comprendre l'interprétation que donnent les individus à leur propre activités.

1. Les fondements de l'autorité et du pouvoir dans les organisations

Le point de départ de Weber porte sur l'analyse des formes d'administrations. 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. On peut distinguer 3 types d'autorités légitimes :

- **L'autorité rationnelle** (autorité légale/logique)

Elle se rapproche de celle qui existe dans l'administration contemporaine. Elle repose sur un système de buts et de fonctions conçus pour maximiser la performance d'une organisation, son exécution passant par des règles et des procédures. L'essentiel des décisions et des dispositions est écrit. C'est la fonction plutôt que l'individu qui est investit de l'autorité. Ce système impersonnel, correspond pour Weber à la « **bureaucratie** », qui est la forme d'administration la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles des individus.

- **L'autorité traditionnelle**

Elle d'avantage liée à la personne que la fonction (dans les entreprises familiales). Le nouveau leader se voit confier son mandat par son prédécesseur dans une logique de transmission de culture et de valeurs. L'attitude dominante consiste à dire « *Nous avons toujours fait comme cela !* ». Cette forme d'autorité repose sur l'adhésion de dispositions transmises par le temps et l'obéissance est fondée sur relation personnalisée.

- **L'autorité charismatique** (dévouement absolu)

Elle repose sur les qualités personnelles d'individus et ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à la personnalité de cet acteur. Il s'agit d'une « *relation de prophète à adepte qui implique la révélation d'un héros et sa vénération* ». Cette autorité est assez instable car si le détenteur du pouvoir est « abandonné par la grâce » son autorité s'effrite/diminue. Le groupe fonctionne comme une communauté émotionnelle.

2. La théorie de la bureaucratie

Selon Weber le système rationnel est le **pilier d'une administration efficace**. Mais il pense que cette forme d'organisation très administrative peut s'appliquer à toute sorte d'entreprises, il encourage une logique de fonctionnement formel, la mise en place de règlements précis et attachés à des sanctions prévisibles. Le modèle de bureaucratie est inévitable pour assurer l'efficacité de l'organisation, il définit des critères précis pour obtenir une bureaucratie performante :

- **les agents sont personnellement libres**, ils ne sont soumis à l'autorité que pour le seul accomplissement de leurs fonctions officielles.
- **La hiérarchie doit être claire et bien définie**
- **Chaque emploi** repose sur un système de compétences légales bien définies.
- **Tout emploi** est occupé sur la base d'une relation contractuelle
- **Les candidats** aux emplois sont sélectionnés par concours/examen
- **Salaire fixe** variable selon l'échelon hiérarchique
- **Séparation entre la fonction et l'agent**, c.à.d. que l'employé n'est pas propriétaire des moyens de l'organisation ni de son travail
- **Chaque agent est soumis à une discipline** et un contrôle strict et systématique de son travail.

La bureaucratie est rationnelle car les moyens qu'elle utilise sont choisis pour atteindre des buts spécifiques qui respectent des normes et des procédures. Elle est efficace pour plusieurs raisons :

- **la stricte définition** du travail et de l'autorité de chacun ;
- **le rejet** des préférences personnelles du leader et le rejet des coutumes et traditions ;
- **l'existence de règles** écrites prévoyant toutes les situations ;
- **la présence d'experts** connaissant bien leur travail.

3. L'existence d'idéaltype

Ce concept **d'idéaltype** est développé par Weber à travers des études sociologiques (*la sociologie compréhensive*). L'idéaltype n'existe pas réellement, c'est un modèle qui permet de comprendre les relations qui existent entre des phénomènes sociaux, c.à.d. qui expliquent la conduite sociale. La **conduite sociale** est déterminée « idéalement » de 4 manières :

- **irrationnelle, car inhabituelle** = « *je le fais, parce que cela se fait !* » ;
- **irrationnelle, car affective** = « *je le fais, parce que j'aime ça !* » ;
- **rationnelle par rapport à l'attente utilitaire des autres acteurs** = « *je le fais, parce que les autres vont me récompenser de le faire !* » ;
- **rationnelle par rapport à une prise de conscience personnelle** = « *je le fais, parce que c'est bien de le faire !* ».

Cette analyse repose sur une approche de sociologie compréhensive. Weber s'intéresse aussi à un autre domaine de la sociologie, qui est *la sociologie du droit*. Ainsi certains acteurs peuvent accorder un comportement social une certaine légitimité. 4 situations sont possibles :

- une règle liée à la tradition (écrite/pas) ;
- un comportement attaché à une croyance émotionnelle ;
- un comportement légitimé par le fait que l'on croit que c'est juste ;
- un comportement dicté par un cadre légal.

Weber s'intéresse à la *sociologie politique*. La politique correspond à l'ensemble des conduites humaines qui comportent l'idée de domination de l'homme par l'homme. Il distingue 3 types de dominations :

- **domination charismatique**, très populaire mais qui pose des problèmes dans sa succession ;

- **domination traditionnelle**, fondée sur le respect des valeurs/traditions et très pérenne/durable tant que le système n'est pas menacé ;
- **domination rationnelle**, liée à la fonction et non à une personne, elle correspond à l'organisation bureaucratique et peut s'inscrire dans la durée.

CONCLUSION GENERALE :

Cette partie, consacrée à l'examen des théories classiques des organisations correspond à une 1^{ère} vague de réflexion qui a dominé la pensée managériale jusqu'à 1930. Elle peut se définir comme la volonté de mettre de l'ordre dans les organisations par l'établissement de règles strictes. L'organisation est perçue comme « un mécanisme destiné à produire des biens et services » dans lequel chaque individu est un rouage/élément ».

La spécialisation maximale prônée par Taylor le conduit à penser que pour qu'un travail traditionnel soit bien effectué, il doit être confié à plusieurs spécialistes. Il remet en cause l'unité de commandement. Son erreur est de prétendre que le management est une science comparable à celle de l'ingénieur. Alors que le management reste pour d'autres auteurs classiques un savoir empirique qui s'appuie sur l'économie, les mathématiques et la sociologie. Les successeurs de Taylor ont développé des logiques proches, mais avec des techniques nouvelles pour la décomposition des tâches et la mesure du temps.

Parmi eux on peut citer H.GANTE (1861-1979) qui propose des approches graphiques pour apprécier le contrôle et la qualité de la production. Il est persuadé qu'un travail intéressant accompli de bon gré reste toujours moins fatiguant qu'un travail auquel on est contraint. Dans cette logique Gante développe un esprit de coopération entre les employés qui prennent de meilleures habitudes de travail et perçoivent ainsi de meilleurs salaires.

L'œuvre de Weber est très innovante dans l'école classique car elle détache totalement l'individu de la tâche en s'attachant à sa fonction. C'est pourquoi les prochains auteurs vont chercher à humaniser des relations au travail en développant notamment « *l'Ecole des Relations Humaines* ».

Courants :	<u>Auteurs</u>	<u>Apports</u>	<u>Contenu</u>	<u>image</u>
Ecole classique :	Taylor Ford Fayol Gante ...	<i>Formalisation de l'organisation</i>	- Analyse des fonctions de management - Division du travail et hiérarchie de coordination	L'entreprise est une mécanique précise
La bureaucratie :	Weber	<i>Idéaltype</i> pour justifier les comportements sociaux	- Hiérarchie claire - Formalisation des règles et procédures	L'entreprise est une mécanique des fonctions
Impacts :	<p><u>POSITIF :</u> la préoccupation principale est d'arriver à analyser la décomposition d'une tâche. L'école classique influence les systèmes de contrôle de gestion aujourd'hui.</p> <p><u>NEGATIF :</u> création selon l'école de relations humaines de sentiments de frustration chez les individus, gaspillage de talents et perte d'efficacité.</p>			
Outils :	<ul style="list-style-type: none"> - organigramme ; - fiche de poste et de fonction ; - mesure des temps de réalisation ; - spécialisation des fonctions ; - identification d'une direction générale de l'entreprise ; - développement du management en combinant des approches de gestion et des approches scientifiques. 			