

MANAGEMENT SUP

---

Jean-Michel PLANE

# Management des organisations

- ▶ Théories
- ▶ Concepts
- ▶ Performances

**6<sup>e</sup> édition**

**DUNOD**

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Garance Moëlle  
Fabrication : Damien Naranin  
Mise en page : Belle Page  
Conception couverture : Florie Bauduin

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN 978-2-10-086550-5

# Table des matières

<b>Remerciements</b>	V
<b>Introduction</b>	1
<b>1 La gestion moderne des organisations</b>	7
Section 1 Du taylorisme au mode de production fordiste	9
Section 2 Les premières critiques du management industriel	19
Section 3 Administration, mode de management et exercice de l'autorité	27
Section 4 L'École néo-classique des organisations	43
<b>2 Le management des relations humaines</b>	55
Section 1 Les approches critiques de la théorie de la bureaucratie	57
Section 2 Origine et développement de l'école des relations humaines	65
Section 3 Les styles de direction et le management des groupes et des équipes	70
Section 4 Les théories de la motivation et la question du développement humain dans l'organisation	86

<b>3 Les théories managériales des organisations</b>	<b>103</b>
Section 1 La théorie des systèmes et l'analyse organisationnelle	104
Section 2 Les théories de la contingence structurelle	110
Section 3 De l'approche socio-technique au développement des organisations	132
Section 4 La théorie de la décision	140
Section 5 Les nouvelles théories économiques de l'entreprise	150
<b>4 Les approches contemporaines du management</b>	<b>159</b>
Section 1 Les approches sociologiques des organisations	160
Section 2 Les approches psychosociologiques des organisations	172
Section 3 Les théories organisationnelles contemporaines	191
Section 4 Management et leadership : vers un néomanagement ?	215
Section 5 Les modèles de leadership : évolution des concepts et des pratiques	239
<b>Conclusion</b>	<b>267</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>269</b>
<b>Index</b>	<b>283</b>

# Remerciements

L'organisation et ses mystères, tel aurait pu être le titre de cet ouvrage consacré au management des organisations tant la théorie des organisations est complexe et ambiguë.

En premier lieu, je souhaite remercier les étudiants et les auditeurs en formation continue qui – depuis plusieurs années déjà – participent activement à mes enseignements mais aussi à mes interrogations de recherche. Qu'ils trouvent à travers cet ouvrage une marque de considération.

En deuxième lieu, je tiens à remercier les professeurs Roland Pérez et Henri Savall. Ils ont influencé mes travaux de recherche avec une grande exigence et ouverture d'esprit, il y a déjà de nombreuses années. À travers leur engagement dans la recherche, leur enseignement et la qualité de leur réflexion, ils ont su me transmettre leur expertise en matière d'analyse des organisations.

En troisième lieu, je remercie mes collègues de l'Université Paul-Valéry Montpellier 3 pour leurs encouragements et leur soutien. Je veux également remercier mes collègues africains du CAMES pour la qualité des échanges que nous avons eus à différentes occasions en Afrique.

Enfin, cet ouvrage est aussi le fruit de multiples échanges et d'une créativité souvent fondée sur la confrontation avec de nombreux collègues, mais aussi avec des praticiens du management que je remercie pour leurs remarques constructives et leurs encouragements.

Cette sixième édition de ce livre est dédiée à la mémoire de mon père disparu en décembre 2013.

Ce livre s'adresse aussi d'une certaine manière à Eugénie à qui je voudrai encore rappeler cet aphorisme de Nietzsche : « Deviens ce que tu es » ou encore celui de Jaurès qui nous invitait – en des temps troublés – à « aller à l'idéal et comprendre le réel ».

# Introduction

**D**epuis de nombreuses années, la question de la performance du management se pose au sein de toutes sortes d'organisations, privées, publiques ou relevant même de l'économie sociale et solidaire (associations, coopératives, mutuelles). Le management est progressivement devenu une activité humaine porteuse de nombreux enjeux qui se cristallisent dans un contexte fortement marqué par cinq grandes mutations majeures aujourd'hui : les crises et le nouvel ordre mondial, la financiarisation, la révolution numérique et la transformation digitale des organisations, les transformations du travail ainsi que l'essor d'un individu augmenté aux aspirations multiples, souvent contradictoires, et aux stratégies parfois disruptives.

En premier lieu, les organisations sont confrontées à la mondialisation des économies et des entreprises mais aussi à plusieurs crises successives (Covid-19, Ukraine, etc.). Celles-ci créent de nouvelles contraintes, mais offre potentiellement de nouvelles perspectives de croissance et de développement. La mondialisation fascine, présente de nouvelles options de croissance, de disruption, tout en provoquant, parfois à juste titre, des effets de repoussoir ; elle peut être tenue pour responsable d'un chômage massif dans certains secteurs de l'économie. Du point de vue de la situation concurrentielle des organisations, la mondialisation se concrétise par un phénomène d'hypercompétition interentreprises tel qu'il a déjà été théorisé par

R. D'Aveni<sup>1</sup>, il y a quelques années. L'hypercompétition, c'est l'idée qu'il y a sur le marché mondial des compétiteurs qui s'inscrivent dans une logique de compétitivité, logique qui implique de soutenir durablement la concurrence en restant apte à conquérir toujours plus de parts de marché. L'hypercompétition, c'est aussi un contexte au sein duquel il n'y a plus d'avantage concurrentiel unique (par exemple, le coût ou le temps) mais plutôt une recherche de combinaisons éphémères d'avantages concurrentiels variés tels que le coût, le temps, la qualité, la capacité financière, la technologie, l'innovation, etc. C'est dans un tel contexte que les organisations s'efforcent de relever le défi de la mondialisation. La qualité du management peut probablement fournir des éléments de réponse, des pistes pour l'action. Parler de mondialisation, c'est aussi considérer qu'il y a mondialisation des hommes, ce qui se traduit dans les faits par le développement de nouvelles formes de carrière dans les entreprises : les carrières nomades. À côté de la traditionnelle carrière organisationnelle, le nomadisme des cadres se multiplie. Cela induit de nouvelles formes d'implication et un renouvellement des rapports sociaux dans les organisations. Cela provoque aussi de nouvelles préoccupations chez les directions d'entreprise, par exemple la question de la fidélisation des salariés très performants, talentueux ou à fort potentiel. Finalement, le contexte mondialisé dans lequel nous sommes obligé, d'une certaine manière, le management à se repenser. Comment être plus créatif en matière de management que par le passé ? Quelles attitudes managériales promouvoir pour relever le défi de la mondialisation ? Quel est le nouveau rôle des cadres ? Peut-on redéfinir le leadership ?

En second lieu, tous les observateurs de la vie économique et sociale s'accordent à dire qu'il y a aussi une financiarisation de la vie des entreprises et des organisations. Celle-ci est également en grande partie liée à la mondialisation. Parler de financiarisation des entreprises et de leurs stratégies, c'est admettre le renouveau de l'actionnariat, sa volonté d'influencer réellement les politiques générales d'entreprise et les choix managériaux qui en résultent. C'est également un regain d'attention porté à la valeur actionnariale des entreprises, la valeur boursière des titres faisant ainsi l'objet d'une grande vigilance. Dans un tel contexte, les activités de l'entreprise sont interpellées : sont-elles créatrices de valeur économique ? Ou bien, le sont-elles suffisamment ? Le management des hommes et des structures est directement interpellé dans sa capacité à créer de la valeur économique dans l'absolu, mais aussi par rapport aux principaux compétiteurs suivant la logique d'hypercompétition. En constante évolution, la fonction ressources humaines s'est emparée de ces nouveaux enjeux de telle sorte que le rôle du directeur des ressources humaines a profondément changé ces dernières années. Pour l'essentiel, on peut considérer que l'on est passé d'un expert en gestion du personnel, parfois associé à la stratégie de l'entreprise, à un manager plus généraliste focalisé sur ses contributions à piloter

---

1. Cf. R. D'Aveni, *Hypercompetition*, New York, Simon & Schuster, 1994, traduction française : *Hypercompétition*, Paris, Vuibert, coll. « Entreprendre », 1995, 384 pages et R. D'Aveni, *Strategic Suprematy*, New York, The Free Press, 2008, 336 pages.

des projets de changements complexes et à susciter l'implication du plus grand nombre. La célèbre typologie de D. Ulrich<sup>1</sup> montre bien qu'à côté d'un responsable des ressources humaines, expert administratif ou partenaire stratégique, se développe un manager des hommes plus orienté vers le management de la transformation des structures et de l'implication des salariés suivant une logique de création de valeur économique. En résumé, c'est dans sa capacité à générer de la création de valeur que la fonction ressources humaines trouvera une nouvelle légitimité. On est bien dans un contexte de financiarisation croissante des stratégies d'entreprise.

En troisième lieu, les mutations technologiques auxquelles sont confrontées les organisations sont également sans précédent. En effet, les technologies de l'information et de la communication, mais aussi la révolution numérique, transforment le travail humain. Les systèmes de compétences et de connaissances sont désormais au cœur des enjeux de maîtrise de l'activité productive mais aussi commerciale. L'Internet modifie sensiblement les rapports au temps et à l'espace de telle sorte qu'il a bien un double effet spatio-temporel. Il y a d'abord contraction de l'espace puisque les nouvelles technologies dynamisent les échanges et relativisent l'espace de transaction. Il y a simultanément dilatation du temps de travail puisqu'il est désormais possible d'intervenir à toute heure dans un espace virtuel. Par ailleurs, les unités productives en Europe ont vu leur intensité capitaliste s'accroître de manière considérable. En milieu industriel, le travail déqualifié tend à disparaître pour laisser place à une activité humaine de régulation et de maintenance : c'est l'avènement du travail dit immatériel, fondé sur le savoir et la compétence de l'ouvrier hautement qualifié. Dans un tel contexte, à l'heure de la transformation digitale, le management est naturellement interpellé. Comment manager des travailleurs de la connaissance ? Dans quelle mesure peut-on susciter leur implication dans des contextes de travail instables et évolutifs ? Quels sont les effets de la transformation digitale des organisations ?

En quatrième lieu, on assiste aussi à une mutation sociale sans précédent. Les salariés français semblent en avoir définitivement assez du taylorisme et des modes de production associés. Le taylorisme, c'est d'abord la négation du droit à la parole, c'est avant tout « *taisez-vous !* ». Depuis plusieurs années, il y a chez les salariés français une nouvelle revendication sociale pour davantage d'intelligence dans les situations de travail. Le compromis fordien ayant implosé, les salariés recherchent de l'employabilité qui passe par le développement de nouvelles compétences au travail, mais aussi par une élévation de leur niveau de qualification. C'est aussi un défi majeur pour les directions d'entreprise. Comment faire évoluer les salariés de l'entreprise ? Dans quelle mesure favoriser le développement de comportements plus productifs, plus responsables, plus autonomes, bref plus professionnels ?

---

1. Cf. D. Ulrich, W. Brockbank, *RH : création de valeur pour l'entreprise*, Bruxelles, De Boeck, 2010, 430 pages et D. Ulrich, M. Ulrich, W. Brockbank, D. Kryseynski, *Victory Through Organization : Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do about It*, New York, McGraw-Hill, 2017, 304 pages.

À ces mutations sociales viennent progressivement se greffer des questions plus sociétales : la prise en compte des externalités négatives, la question climatique et environnementale, la création et le développement d'emplois stables, qualifiés et durables. Plus que jamais, on est dans la recherche de la modernisation et du développement de l'organisation à travers la mise en œuvre de concepts, méthodes et outils d'implication et de participation des salariés. Ce besoin de participation et d'engagements sociétaux s'inscrit aussi dans une recherche de compatibilité entre des intérêts de catégories d'acteurs parties prenantes souvent divergents : propriétaires, administrateurs et actionnaires de l'entreprise, managers, salariés, clients, fournisseurs et membres de la société civile. Dans la perspective de cette entreprise élargie et d'une digitalisation croissante, de nouvelles problématiques se posent comme la redéfinition de l'entreprise elle-même et de ses finalités. La manière d'exercer des modes de gouvernance plus inclusifs, plus participatifs, se pose aussi, ce qui implique inévitablement des recompositions du pouvoir tel qu'il se constitue et qu'il se joue dans les organisations. Enfin, une responsabilité sociale de l'entreprise repensée implique probablement aussi une nouvelle approche du dialogue social et de la gestion des conflits et des relations professionnels.

Enfin s'opère sous nos yeux semble-t-il une mutation de nature plus anthropologique quant à la nature même de l'individu dans l'organisation, de ses modes de vie et de ses aspirations profondes. Cet ouvrage sur le management des organisations et ses évolutions pourrait en être un de plus sur le sujet. Phénomène de mode ou processus structurant d'accompagnement des personnes et des organisations dans un contexte plus fluide ? Le management se trouve ainsi confronté au défi de l'agilité mais aussi à celui de la libération des énergies au sein d'une entreprise dite libérée. La période contemporaine repose sur une croissance économique retrouvée et des innovations technologiques considérables. Certes, les observateurs attentifs restent sensibles aux objectifs de coûts-qualité-délais mais ce sont les défis de la créativité et de l'innovation qui sont les plus mobilisateurs. Ils supposent la mise en œuvre de nouveaux modes d'organisation à travers lesquels l'implication des hommes est repensée. Ces défis supposent aussi de faire confiance aux hommes et aux femmes de l'entreprise en les responsabilisant mais aussi en éveillant des vertus telles que leur courage ou leur esprit critique. On parle aussi d'organisations apprenantes ; des entités qui cherchent à développer l'autonomie, l'initiative et la prise de responsabilité dans une logique de compétitivité dans un nouvel ordre mondial. Avec l'essor de l'intelligence artificielle, du « tout numérique » et même du « transhumanisme », on peut se demander si cela ne s'opposera pas inévitablement au « tout humain ». Il faudra certainement repenser la place de l'homme dans l'organisation et les compétences clés à maîtriser dans un futur pas si éloigné que cela. Le processus de digitalisation croissante des organisations impacte désormais le management qui est confronté à de nouveaux enjeux en termes d'agilité mais également en matière d'exercice du pouvoir, de leadership et de libéralisation des comportements au travail, vers davantage d'autonomie, de responsabilisation et de liberté.

Finalement, les mutations contemporaines conduisent à se poser de nouvelles questions de recherche et à se projeter : tels les impacts de l'intelligence artificielle sur la prospective des métiers et les nouvelles compétences à mobiliser chez les plus jeunes à horizon 2025. On peut citer quelques compétences en devenir qui émergent de plusieurs études récentes comme la pensée critique, la flexibilité cognitive, l'intelligence émotionnelle, la créativité ou encore la négociation et le pilotage de projets complexes. C'est dans ces prolongements que les méthodes de gestion continueront à se transformer et à se questionner. Là aussi, le management peut probablement apporter des réponses décisives pour le devenir des organisations. Mais, au fond, qu'est-ce que le management aujourd'hui ? Pourquoi peut-il être si fondamental pour la société contemporaine ?

Le management est une activité humaine et sociale visant à dynamiser les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et les hommes ainsi qu'à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance. Le management s'intéresse principalement au pilotage des activités, au développement des structures et à la conduite des hommes en situation de travail. Il se différencie assez nettement de la gestion qui fait plutôt référence à la recherche de l'allocation optimale des ressources rares. La performance est devenue un objet complexe à maîtriser pour toute organisation. Elle réside dans sa capacité à relever des défis dans leur simultanéité. Il s'agit de faire face aux défis de la maîtrise des coûts, de la qualité, du respect des délais, de la flexibilité et de la diversité, mais aussi de l'innovation et de la variété de l'offre. Le dernier défi, pour finir, semble relever davantage du monde de l'idée. S'il est communément admis que la recherche en management gagnera ses lettres de noblesse par sa capacité à renouveler ses idées et ses méthodes, il est toujours difficile de relever le défi de l'idée. Or, le parti pris de cet ouvrage porte dans le fond sur l'idée que le management peut transformer l'univers de sens des personnes. Le repérage de ces transformations est probablement salutaire pour l'expert qui cherche à créer des conditions durables de coopération entre les personnes dont la participation est plus que jamais un enjeu majeur. Au total, c'est bien de développement de personnes qu'il s'agit et ce n'est jamais simple d'explorer leurs rationalités, leurs logiques d'action, leurs contradictions, leurs résistances... bref, leurs tourbillons dans un contexte « d'extension du domaine de la lutte » où les univers concurrentiels produisent trop souvent souffrance et mal-être. En ce sens, les méthodes de management peuvent apporter des propositions crédibles et profondes dans une perspective de renforcement de capacités, de développement de la confiance, voire d'accomplissement au travail. En définitive, nous avancerons la thèse selon laquelle le développement humain passe probablement par une meilleure compréhension des mutations contemporaines. C'est dans cette perspective intellectuelle mais aussi dans l'exploration plus confidentielle de l'intimité de la personne dans l'organisation que le lecteur attentif trouvera certainement la clé de lecture la plus fine pour appréhender l'homme dans sa complexité au travail, mais

aussi dans son accompagnement dans des logiques de progrès et de construction de la prospérité de demain.

Au fond, le management s'intéresse à l'action collective, il a une histoire, il a ses propres mythes, ses propres croyances mais ne peut en aucun cas tout traiter ou tout résoudre. Il tend à se distinguer du leadership dont les conceptions les plus récentes s'orientent vers une plus grande prise en compte des émotions et même de la spiritualité (Plane, 2015).

Cette sixième édition porte une attention particulière aux mutations fondamentales apportées notamment par l'essor de l'intelligence artificielle (IA) et son impact probablement irréversible sur le monde des organisations et leurs performances. Elle examine de nouvelles approches telles que l'organisation ambidextre, le changement de périmètre des entreprises et les transformations organisationnelles mises en perspective. Elle considère aussi davantage le culturalisme et la gestion complexe des comportements organisationnels (le leadership, l'implication, l'interculturel) et prend en considération l'impact de l'environnement à travers une approche détaillée des apports du néo-institutionnalisme, de la théorie de l'acteur-réseau et de la théorie des parties prenantes.

Structuré autour des grands courants du management et des expériences faisant encore autorité et référence, nous invitons le lecteur à inscrire les principales thèses et leurs auteurs dans une vision globale et dynamique du management des organisations dans un contexte où il n'y a probablement jamais eu autant lieu de faire preuve d'agilité et de disruption dans des domaines très variés.

Chapitre

1

# La gestion moderne des organisations

---

## SOMMAIRE

- 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

Le développement du progrès technique et de la pensée caractérisent particulièrement le début du xx<sup>e</sup> 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 xx<sup>e</sup> siècle. Les pratiques de gestion existent probablement depuis la nuit des temps mais restent toujours d'une actualité brûlante. Au début du xx<sup>e</sup> 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 de 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 maîtres sur le fonctionnement organisationnel (section 1). Une telle prédominance ne durera que quelque 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 xx<sup>e</sup> 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 accroissement 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<sup>e</sup> 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

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<sup>e</sup> 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 grâce à son ardeur au travail et à 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<sup>2</sup> ». 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 ses 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

---

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

2. *Ibid.*, page 55.

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<sup>1</sup> ». 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.

### ■ **La division verticale du travail**

Cette conception de l'entreprise vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail. Dans cette logique, cette approche a conduit à dissocier les « *cols bleus* » des « *cols blancs* » tels qu'on les a communément nommés en milieu industriel. Ce principe incite à placer « *the right man on the right place* », la meilleure personne à la bonne 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. Outre une standardisation des tâches poussée à son maximum, Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, censé constituer une motivation importante pour les 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 lequel 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 les faits, de les analyser et d'en tirer des lois ayant une portée générale sur le savoir-faire 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 de cette manière. Par exemple, l'informatique ou la robotique reposent sur une analyse systématique de l'existant et une étude minutieuse des conditions d'application de

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

nouvelles technologies. Pour autant, le taylorisme tel qu'il a été mis en application en milieu industriel a conduit à de nombreuses discussions principalement quant à la conception de l'homme en situation de travail<sup>1</sup>.

### 1.3 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 les organisations, 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 génie de Taylor*

À propos de la contribution de Taylor à la transformation et à la modernisation des organisations, H. Savall<sup>2</sup> note à juste titre que « *Taylor eut l'idée judicieuse de s'attaquer au gaspillage : de matières, de temps, de gestes (...) La principale conséquence positive à long terme a été que l'analyse du travail humain a facilité son transfert en travail machine* ».

À partir d'une analyse approfondie faisant la critique du modèle de l'OST, Savall<sup>3</sup> retient, parmi les idées les plus positives de Taylor, quatre grandes propositions.

- *En premier lieu*, le modèle de l'OST suppose une « *révolution complète de l'état d'esprit* » entre employés, agents de maîtrise et direction de l'entreprise. La délimitation des responsabilités, l'augmentation des salaires, une plus grande circulation de l'information permettront de garantir une prospérité durable à l'entreprise ainsi qu'un meilleur partage de la valeur ajoutée créée. L'objectif de Taylor est bien de faire passer l'idée novatrice alors selon laquelle « *le paiement de salaires élevés est le moyen d'obtenir un bas prix de revient* ».
- *En second lieu*, la mise en œuvre d'une étude scientifique du travail afin de chercher à maximiser l'efficacité est louable en soi. Cependant, Savall précise que « *l'OST ne devrait pas être incompatible, a priori, avec la pluralité des solutions optimales* ».
- *En troisième lieu*, l'encadrement doit jouer un rôle stratégique dans le développement des progrès humains au travail. En ce sens, le rôle des cadres tel qu'il est envisagé à juste titre par Taylor est un rôle de transmission de connaissances et de compétences.
- *Enfin*, l'esprit d'équipe constitue, dans l'idéal, l'une des finalités de l'organisation du travail. Une des idées peu connues de Taylor consistait à dénoncer les excès de

1. Cf. R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation*, FNSP/Dalloz, 1987, 390 pages.

2. Cf. H. Savall, *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod, 1974, troisième édition Économica 1989, 275 pages, page 29.

3. *Ibid.*, p. 18-19.

certains modes de division du travail qu'il qualifiait de « déplorables ». En résumé, Savall précise que dans l'esprit de Taylor la division du travail est « un élément neutre » dans le modèle d'organisation du travail dans le sens où il envisage déjà ses limites inhérentes à l'excès de spécialisation.

Finalement, la rationalité scientifique constitue bien le paradigme du modèle taylorien. Le modèle d'organisation du travail qu'il préconise est rationnel puisque l'autorité s'exerce au travers de la science du travail. De plus, Taylor a recherché les conditions de compatibilité d'intérêts entre l'entreprise et les salariés se définissant en conséquence comme un humaniste à la recherche d'une paix sociale durable. Le dessein du modèle taylorien a bien conduit à l'augmentation à la fois de la productivité et à la rétribution au mérite des ouvriers. Malgré les vives critiques dont elle a été l'objet au début du siècle, l'œuvre de Taylor a eu un impact considérable dans le développement de l'industrie<sup>1</sup>.

### ■ Les limites du modèle de Taylor

En France, la diffusion des méthodes tayloriennes de rationalisation du travail s'est largement opérée dans les entreprises industrielles<sup>2</sup>. Les principes de Taylor restent de nos jours largement discutés et constituent toujours un élément central des débats sur les nouvelles formes d'organisation du travail<sup>3</sup>. Pour autant, la conception de Taylor de l'homme au travail repose sur une vision très appauvrie du potentiel humain. En effet, Taylor a cru que l'on peut rationaliser le travail en réduisant ou en supprimant l'initiative et l'autonomie au travail. Finalement, la principale critique que l'on peut aujourd'hui formuler aux fondements de la théorie taylorienne est que l'un des postulats implicites repose sur l'idée d'une dichotomie stricte entre le cerveau et les mains humaines.

## 2 Henry L. Gantt (1861-1919) et la programmation des tâches

Au sein des aciéries de la *Midvale Steel Company*, H. L. Gantt, ingénieur américain, travailla avec Taylor dont il fut le collaborateur et le disciple. Naturellement très influencé par les travaux de Taylor, Gantt doutait, cependant, des vertus octroyées au système de salaire au rendement pour accroître la productivité. En effet, il est arrivé progressivement à la conclusion que le salarié est peu motivé par le travail à la pièce. Finalement, Gantt élabore sa propre philosophie qu'il publie en 1916 dans un ouvrage intitulé *Industrial Leadership*.

1. Cf. F. Guérin, *Faut-il brûler Taylor ?*, coll. L'actualité de la gestion, EMS, Paris, 1998, 128 pages.

2. Pour une critique approfondie du machinisme industriel, voir G. Friedmann, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, 1946, édition revue et augmentée 1968, 421 pages et sur la division du travail, cf. R. Aron, *Les étapes de la pensée sociologique*, Gallimard, 1967, 663 pages, page 319 et suivantes.

3. Voir les travaux de Y. Clot, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La découverte, 1998, 280 pages et la discussion conduite par D. Linhardt, « Le taylorisme n'est pas mort », *Sciences Humaines*, n° 28, avril, 1994, p. 32-35 et « Le Taylor nouveau est arrivé », *Panoramiques*, n° 32, janvier, 1998, p. 77-79.

## 2.1 La programmation des tâches

Suivant sa pensée, les performances les plus importantes entre les anciens et les nouveaux systèmes de production sont liées à la qualité de la programmation des tâches et aux rémunérations octroyées aux salariés en fonction de leur performance. Pour ce faire, il réalise un système favorisant l'intégration, les unes aux autres, des composantes d'un programme en fonction du temps et des événements. Gantt développe aussi l'idée qu'un travail plus riche, plus intéressant sera mieux conduit qu'un ensemble de tâches peu valorisantes. Il préconise aux organisations de progresser dans la préparation de l'organisation des tâches et des activités à réaliser pour améliorer la productivité.

## 2.2 Le diagramme de Gantt

Progressivement, on parlera du diagramme de Gantt<sup>1</sup> comme méthode de planification et de détermination d'un chemin critique. Il s'agit ainsi de visualiser simplement l'enchaînement et la durée des différentes phases d'un processus productif. Il a notamment recours aux mathématiques afin de formaliser sa pensée. Il devient célèbre par la conception du graphique de Gantt qui constituera un premier ensemble de diagrammes au sein desquels des réseaux temps-événements sont formalisés. Finalement, l'apport de Gantt est de préconiser au management des organisations une méthode de planification et de contrôle des activités. Au total, Gantt peut être considéré comme un continuateur de Taylor dont il a systématisé la pensée, notamment par la mise au point d'une méthode d'ordonnancement et de programmation des tâches. Cependant, il sera critique quant aux effets d'une division verticale du travail trop accentuée.

## 3 Lillian E. Gilbreth (1878-1972) et Frank B. Gilbreth (1868-1924) et la théorie physiologique des organisations

---

Ingénieur américain, Frank Gilbreth collabora également avec F. W Taylor. Très tôt, il s'intéressa aux différentes manières de réaliser le travail et la production. Il partit du constat que chaque contremaître enseigne une manière différente de travailler. Il réalise ainsi très vite l'importance des techniques appropriées et précises dans l'accomplissement du travail. En 1911, il publie un premier ouvrage : *Motion Study*. Lillian Gilbreth, son épouse, ingénieure également de formation, fut la première femme à obtenir un doctorat de psychologie aux États-Unis. Elle poursuivra les travaux du couple après le décès de son mari, orientant davantage les recherches vers la psychologie du travail.

---

1. Pour un développement et des applications du diagramme de Gantt et de ses continuateurs, voir en particulier la théorie des graphes et la recherche opérationnelle, in A. Gratacap, P. Médan, *Management de la production*, Dunod, 2001, 469 pages, page 64 et suivantes.

### 3.1 Une approche physiologique du travail

Les époux Gilbreth ont une approche scientifique, au sens strict, de l'organisation et de la gestion du travail. Ils étudièrent dans un ouvrage paru en 1916, *Fatigue Study*, la composante temps-mouvement et se préoccupèrent de trouver le meilleur moyen d'accomplir des tâches. Suivant leurs travaux, il existe une relation étroite entre le mouvement et la fatigue. Dès lors que le mouvement est réduit, la fatigue du salarié s'en trouve réduite. Leur méthode visait ainsi à chercher à améliorer la performance des travailleurs tout en réduisant leur fatigue. Pour ce faire, ils ont imaginé des graphiques comme procédés d'analyse et ont établi des principes de simplification du travail.

### 3.2 Les apports des Gilbreth

On peut sommairement distinguer cinq apports principaux à partir des travaux des époux Gilbreth. Premièrement, il s'agit de déterminer la meilleure façon d'accomplir un travail particulier. En second lieu, il convient de choisir les salariés les plus qualifiés pour le réaliser. En troisième lieu, il est nécessaire de fournir aux ouvriers les ressources indispensables pour effectuer leurs tâches plus rapidement. Quatrièmement, les salariés doivent être rémunérés d'une façon équitable (principe d'équité) en utilisant le principe de Taylor du travail à la pièce. Enfin, il est fondamental de séparer strictement la planification du travail en lui-même.

En résumé, les travaux des époux Gilbreth visent à développer l'efficacité humaine au travail par la recherche de la simplification des mouvements et des temps tout en intégrant le facteur humain. Ces travaux furent vivement critiqués en particulier par les théoriciens des systèmes sociaux.

## Focus

### Harrington Emerson (1853-1931) et la recherche de l'efficacité

Considéré comme l'un des pionniers en matière de conseil en management, H. Emerson publie en 1913 un ouvrage intitulé : *The Twelve Principles of Efficiency*. Il est singulièrement connu pour sa lutte contre le gaspillage dans les organisations. Il a travaillé sur les notions de rentabilité et d'efficacité au sein de très nombreuses entreprises. Expert dans le domaine du rendement, il se fait remarquer en dénonçant l'augmentation des tarifs de la compagnie des chemins de fer. Pour ce faire, il

démontre que la compagnie pouvait économiser jusqu'à un million de dollars par jour en développant une approche rationnelle fondée sur les techniques de gestion scientifique. Ingénieur-conseil pragmatique, Emerson participa largement à la diffusion aux États-Unis de la gestion scientifique des organisations et à leur condition d'application dans les entreprises. Pour autant, c'est bien à H. Ford que l'on doit la mise en œuvre à grande échelle des principes de gestion scientifique des organisations.