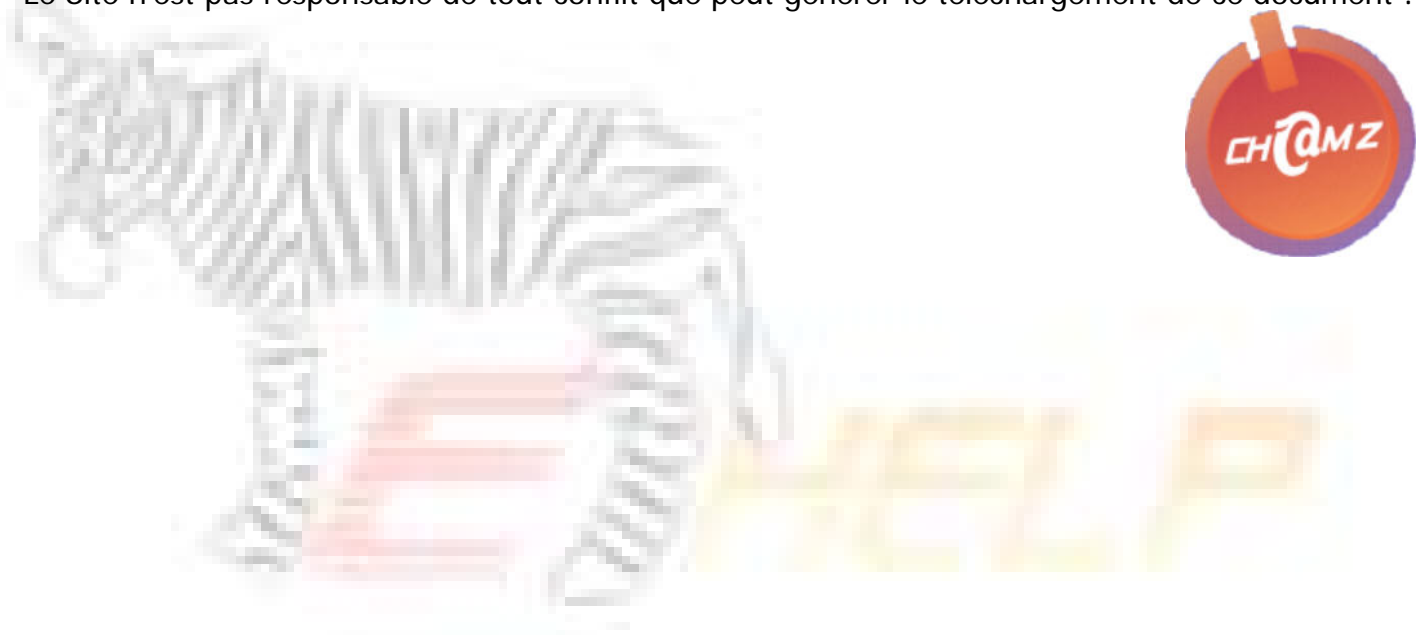




Ce Document a été téléchargé du site [Ehelp.bravehost.com](http://ehelp.bravehost.com) ! Veuillez respecter le contenu du document, et de le prendre comme référence dans vos exposés !
Il est interdit de faire une copie exacte du document !
Le Site n'est pas responsable de tout conflit que peut générer le téléchargement de ce document !



Exposé sur :

La Pensée classique du Management

Matière :

Le Management Général

Date :

Le 15/12/03

Le Plan de L'exposé :

I. Introduction : Présentation de l'école Classique :

II. Les différentes approches de l'école classique :

- **L'approche scientifique :**

- **Frederik Winslow Taylor :**

1. **Biographie :**

2. **Les principes du Taylorisme :**

3. **Le centre d'intérêt de L'Ost :**

4. **La remise en cause de l'ost → La naissance du fordisme.**

- **Henri Ford :**

- * **Biographie et apports à l'OST :**

- **L'approche administrative :**

- **Henri Fayol :**

1. **Biographie :**

2. **Les principes de Fayol :**

- **Max Weber :**

1. **Biographie :**

2. **Les principes du modèles wébérien :**

- a. **L'organisation classique.**

- b. **L'organisation traditionnelle.**

- c. **L'organisation bureaucratique.**

III. Conclusion :

- **Les Apports de l'école classique.**

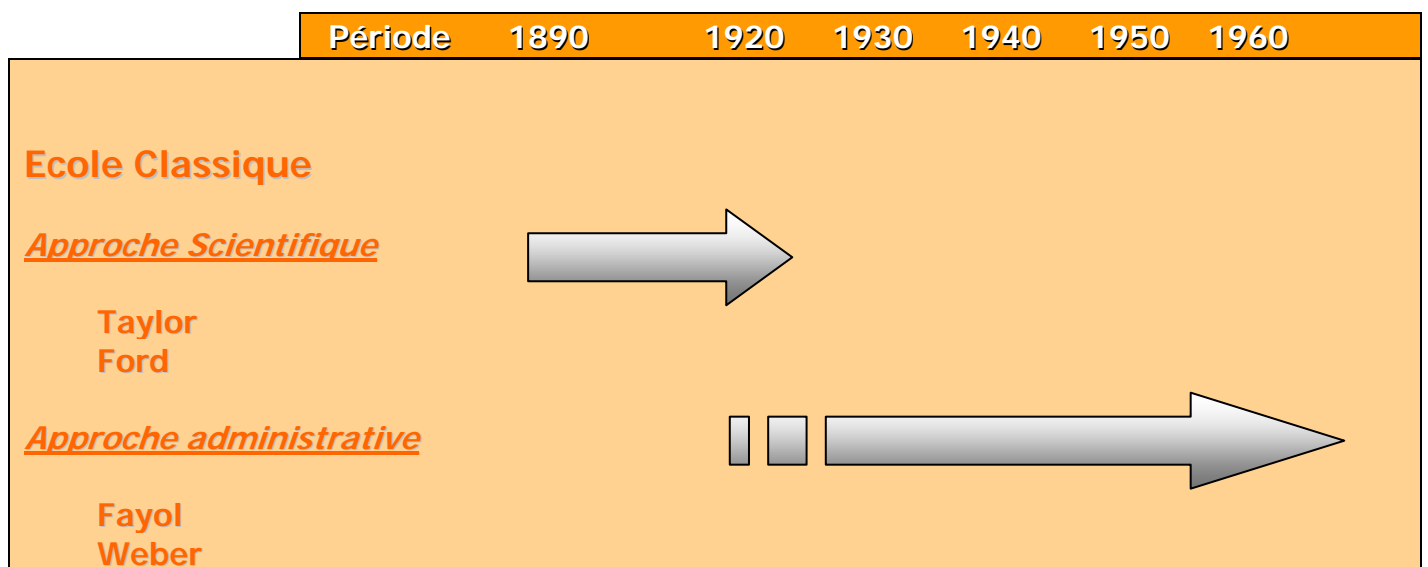
- Les limites de l'école classique.

I. Introduction : Présentation de l'école classique

Jusqu'à la fin du 18^{ème} siècle, les dirigeants d'entreprise se préoccupèrent surtout d'agrandir leurs usines, d'acheter de l'outillage et d'accumuler des capitaux ; leur but principal était de posséder une entreprise très vaste afin d'impressionner leurs concurrents.

Vers la fin des années 1800, on vit apparaître une nouvelle orientation les dirigeants d'entreprise commençaient à penser en fonction du *rendement* c'est-à-dire d'une meilleure utilisation des ressources. Cette époque fut celle de l'émergence de l'école classique, bien connue pour ses approches scientifique et administrative Vers la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle, plusieurs auteurs se sont regroupés pour former cette école. Conformément à leurs conceptions, les maîtres de la période classique adoptèrent soit une approche scientifique, soit une approche administrative.

L'évolution de la pensée classique :



II. Les Différentes approches de l'école classique :

- **L'approche Scientifique :**

- **Frederik W.Taylor :**

- 1. Biographie et apports :**

Ingénieur après avoir été ouvrier, l'Américain Frédéric Winslow Taylor (1856-1915) a mis au point une méthode d'organisation du travail qu'il qualifie de scientifique (son ouvrage, publié en 1911. s'intitule «La Direction scientifique des entreprises »). Il critique l'organisation traditionnelle du travail où prédominent les ouvriers qualifiés de fabrication, autonomes et maîtres de leur temps et de leur activité, en raison de leur savoir-faire.

- 2. Les principes du Taylorisme :**

Pour cet auteur, les hommes, naturellement paresseux, ont besoin d'être soumis à une supervision, un contrôle détaillée, dont la coordination est imposée et contrôlée par le haut (les supérieurs hiérarchique). Leurs tâches et leurs activités doivent être également définies rigoureusement, d'une manière objectives et impersonnelle : plus la division de travail est fine, plus les tâches sont faciles à assimiler, et plus la productivité est grande. Leur seule adhésion est alors obtenue grâce à un système de rémunération équitable.

on peut caractériser le taylorisme par quelques grands principes :

- * la décomposition du travail (parcellisation) : le travail est décomposé en activités élémentaires pour mettre à jour les améliorations et les simplifications possibles, puis recomposé après élimination des taches inutiles.

- * La division du travail ; à un ensemble de taches élémentaires très restreint est affecté un travailleur qui effectue toujours le même travail.

* Les temps imposés.; le temps pour accomplir le travail est prédéterminé et sert de norme (standard) pour accomplir le travail dans le temps voulu .

* L'individualisme des postes : chaque poste de travail est conçu de telle manière que son titulaire puisse exécuter ses activités sans avoir à échanger avec ses pairs .

* La séparation entre la conception, l'exécution et le contrôle des tâches : c'est l'application de la division du travail au processus de décision (« il y a ceux qui pensent et ceux qui exécutent »). Ces méthodes s'appuient sur le postulat du *one best way* de production (« la meilleure façon de produire, de réaliser le travail »). Ce postulat exclut l'existence de toute relation de pouvoir au sein de l'organisation puisque les participants de cette organisation, de l'exécution à la conception , ne peuvent qu'être d'accord avec cette façon de faire, la plus rationnelle possible. Il n'y a pas de pouvoir, donc plus de conflit possible.

3. Le Centre d'Intérêt De L'OST :

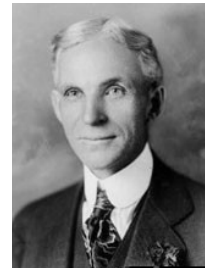
L'OST, dont l'application la plus patente est le travail a la chaîne, a pour centre d'intérêt principal l'organisation du travail plus exactement l'organisation des activité dans les ateliers de production. Autrement dit, Taylor voulait savoir comment organiser toutes les activités pour obtenir une productivité accrue sans plus d'efforts.

4. La remise en cause de l'OST :

- absentéisme chronique ;
- forte rotation du personnel ;
- accidents du travail nombreux ;
- manque de motivation du personnel ;
- monotonie et répétitivité du travail ;
- conflits entre ouvriers ; ouvriers et maîtrise ;
- conflits collectifs du travail ;
- médiocre qualité de travail(beaucoup d'erreurs de fabrication, produits peu soignés).

- Henry Ford :

1. Biographie et apports :



Henry Ford (1863-1947) poursuit, à partir des années 1910, l'œuvre de Taylor en ajoutant à l'OST le système de la chaîne de montage, c'est-à-dire l'emploi d'un « convoyeur » mécanisé qui transporte les pièces à travailler d'un poste de travail à un autre. Ce ne sont plus les ouvriers qui se déplacent, mais les pièces elles-mêmes, ce qui permet de réduire les temps morts et de diminuer le personnel de manutention. Par ailleurs, la chaîne permet d'accroître la cadence car c'est elle qui impose aux ouvriers le rythme de travail.

Le développement du travail à la chaîne s'est aussi accompagné d'importants progrès en matière de mécanisation des usines. Les machines se perfectionnent et se spécialisent, ce qui conduit à une standardisation des pièces et des produits finis. Dans ses usines automobiles, Ford produit ainsi un modèle unique, sans variantes de formes ou de couleurs, la Ford T.

Le fordisme, qui correspond ainsi à une parcellisation extrême des tâches, a permis l'emploi massif d'ouvriers non qualifiés (immigrants aux États-Unis, paysans dans les pays européens). Mais il se caractérise surtout par le développement des gains de productivité et l'avènement de la production de masse. Lorsque Henry Ford décide en 1914 de faire passer le salaire des ouvriers de 2,4 dollars à 5 dollars par jour (le five dollars day), son but est d'arrêter les départs de travailleurs rebutés par les conditions de travail. Mais Ford souhaite surtout permettre à ses salariés d'acheter les voitures qu'ils produisent. Il existe ainsi une autre conception du fordisme qui correspond à un modèle de croissance économique dans lequel les gains de productivité favorisent des augmentations de salaires et donc une consommation de masse, ce qui assure l'écoulement d'une vaste production (qui elle-même induit de nouveaux gains de productivité grâce aux économies d'échelle, etc.).

- **L'approche Administrative :**

- **Henry Fayol :**

- 1. Biographie :**

Henry Fayol (1841-1925) est français. Diplômé de l'Ecole des Mines de Saint-Étienne, il devint ingénieur puis directeur général de l'entreprise Commentry Fourchambault, tout en se consacrant à ses écrits scientifiques. Son ouvrage principal, « Administration industrielle » paru en 1916, a curieusement eu un impact plus important que celui de Taylor sur beaucoup d'auteurs américains, qui le considèrent comme le véritable père de l'école classique.

- 2. Les Principes de Fayol :**

Fayol a été le premier(en 1910) à répertorier les fonctions de l'entreprise.

fonctions	Activités
Technique	Produire, transformer, fabrication
Commerciale	Acheter, vendre...
Financière	Rechercher et gérer les capitaux
Sécurité	Assurer la protection du personnel et des biens
Comptable	Faire l'inventaire, établir le bilan, calculer les prix de revient
Administrative	Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler (POCCC)

Fayol perçoit l'entreprise comme une machine régie de 14 principes universels :

- **Max Weber :**

1. Biographie :

Principes	Objectifs
1. Division du travail	D'ordre naturel et a pour but de produire plus et mieux avec le même effort.
2. Autorités et responsabilité	L'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir.
3. Discipline	L'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect.
4. Unité de commandement	Un homme ne doit recevoir d'ordres que d'un seul chef
5. Unité de direction	Une communauté d'intérêts doit se constituer autour d'un projet.
6. Recherche de l'intérêt générale	Les objectifs de l'entreprise sont plus importants que les objectifs individuels.
7. Rémunération	Devrait être proportionnelle aux efforts et équitable.
8. décentralisation	Elle dépend de l'activité et de la qualité du personnel
9. Hiérarchie	Est la série des chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs.
10. Ordre	Chacun à sa place, exige une connaissance exacte des besoins et des ressources de l'entreprise
11. Equité	Traiter les subordonnés sans aucune préférence personnelle.
12. Stabilité du Personnel	L'instabilité du personnel est une maladie de l'entreprise La stabilité un facteur de réussite.
13. Initiative	La conception et la réussite d'un projet sont l'une des plus vives satisfactions de l'Homme intelligent
14. Union du Personnel	Eviter de diviser pour mieux régner et d'abuser des communications non verbales.

MAX WEBER (1864-1920) est un allemand. Après des études de droit, il devient universitaire et écrit de nombreux ouvrages de sociologie, dont le plus important «Economie et Société», publié après sa mort en

1922. Il étudie notamment les religions, et en particulier les rapports entre l'éthique protestante et le capitalisme.

C'est l'inventeur de l'organisation bureaucratique.

La légitimité de cette organisation repose sur le droit et les règlements (notes de services) qui ont aussitôt valeur juridique.

C'est une organisation désincarnée de son aspect humain, basée sur la compétence. La rigueur, la précision et bien sûr, une stricte hiérarchie, ce modèle, selon *Weber est à la fois le efficace et le plus égalitaire* = chaque'un est traité de la même manière. L'absence de sentiments humains est la garantie même de l'équité. En lui conférant une légitimité juridique.

Weber garantie à cette bureaucratie une totale indépendance vis à vis du pouvoir politique.

Le modèle bureaucratique wébérien a inspiré l'organisation des grandes administrations (et la rédaction des statuts des gestionnaires) et continue aujourd'hui d'inspirer nombre d'organisation bureaucratique surtout dans ses aspects égalitaires et indépendants.

2. Les principes du modèle wébérien :

Weber distingue 3 types d'organisations :

❖ L'organisation charismatique :

Basée sur les qualités personnelles du leader (par exemple ; Ford, Citroën, Renault).

❖ L'Organisation traditionnelle :

Basée sur Ses usages, les coutumes et le passé de l'entreprise. Ainsi le leader qui possède l'autorité a hérité de son statut, par exemple de son père, fondateur de l'entreprise.

❖ L'Organisation bureaucratique :

Dont le développement a été accéléré grâce au capitalisme est, selon Weber, la réforme la plus efficace pour la direction des grandes organisations complexes.

On peut tirer du modèle bureaucratique les caractéristiques suivantes ;

- **Ses membres sont libres et soumis à l'autorité seulement pour les fonctions officielles.**
- **La hiérarchie des emplois est clairement définie.**
- **Les compétences de chaque emploi sont également clairement définies.**
- **Chaque emploi est défini par un contrat.**
- **Les salaires sont fixés et varient selon l'échelon hiérarchique.**
- **L'emploi est la seule occupation professionnelle des salariés dans l'entreprise.**
- **La promotion et révolution de carrière sont définies par les supérieurs.**
- **Il existe une séparation entre la fonction et l'homme qui l'occupe = l'employé n'est ni propriétaire des moyens de l'organisation ni de son poste.**
- **L'employé est soumis à une discipline stricte.**

III. Conclusion :

1. Les apports de l'école classique :

la rationalisation de l'organisation du travail (TAYLOR) et l'application des premiers principes de direction (FAYOL) sont à l'origine

des importants gains de productivité réalisés dans l'industrie pendant la première moitié du XXe siècle .

L'école classique est la première formalisation d'une organisation d'une organisation et une référence de base pour les autres théories .

2. Les Limites de l'école classique :

Les fondements implicites de la doctrine classique sont nombreux et discutables :

- l'homme est un être économique uniquement motivé par le salaire.**
- l'entreprise est réduite aux seules dimensions techniques et économiques ; les dimensions politiques et sociales sont ignorées : non prise en compte des relations de pouvoir et des besoins de l'homme au travail.**
- un turn-over important provoque la naissance d'un pouvoir syndical source de conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales ou le salaire au rendement**