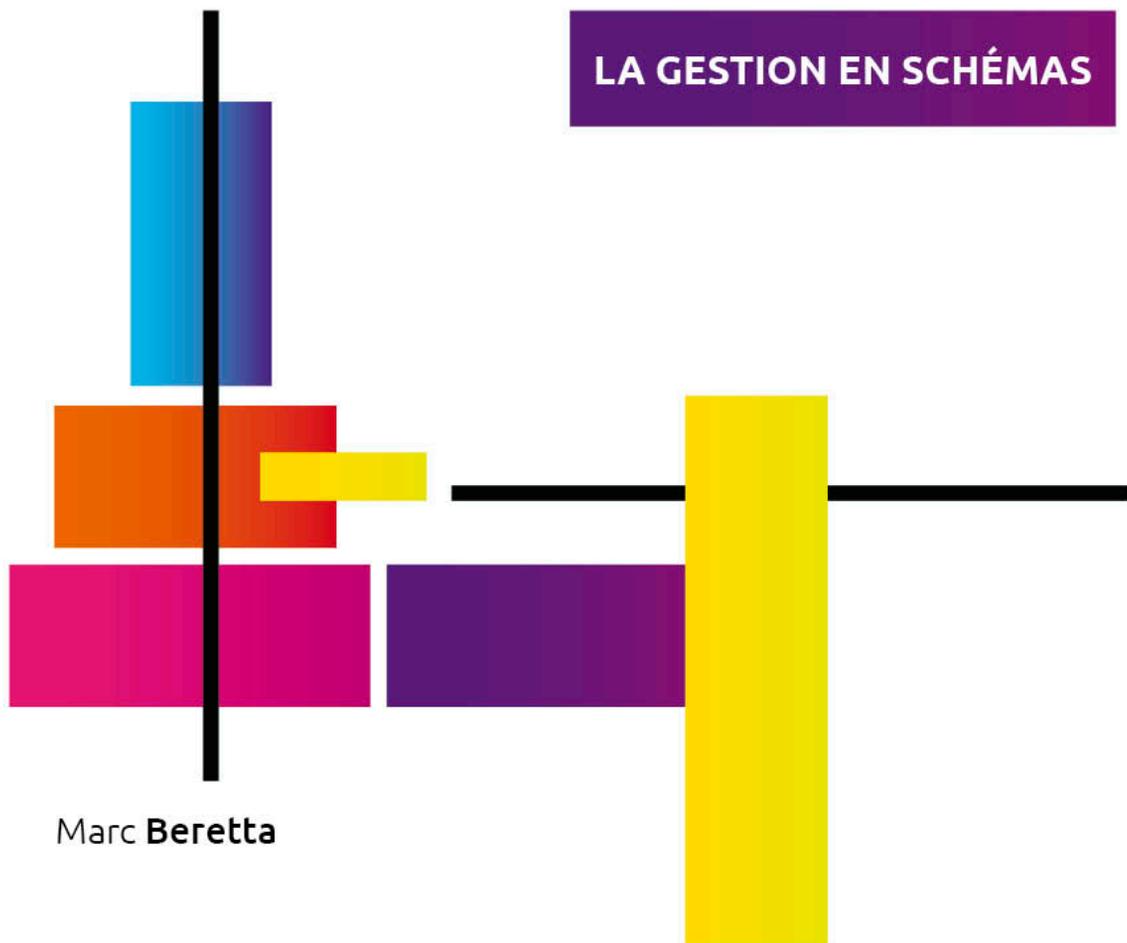


LA GESTION EN SCHÉMAS



Marc Beretta

# Le management en schémas

ellipses

# **Les auteurs « classiques »**

## § 1. Frederick Taylor (1856-1915)

### I. La productivité

Frederick Winslow Taylor était un ingénieur américain, promoteur de l'organisation scientifique du travail. Il mit en œuvre ses principes dès 1890 à la Bethlehem Steel. Il inspira Henri Fayol dans ses travaux (voir le paragraphe suivant qui lui est dédié).

Il a une expérience terrain : il passe progressivement de manœuvre, puis chef d'atelier puis ingénieur en chef, après avoir obtenu son diplôme en suivant des cours du soir. Son expérience d'ouvrier lui permet d'identifier des poches importantes de développement de la productivité. Il observe, en particulier, une « flânerie systématique » des ouvriers qu'il explique par deux raisons principales :

- « La passivité de la direction »
- « La conviction des ouvriers qu'un effort de travail supplémentaire ne leur apportera rien. En effet, payés à la pièce, ils se mettent d'accord sur une production journalière qu'ils ne dépassent pas, même s'ils en sont capables. »

Frédéric Taylor souhaite donner un statut scientifique à son approche. Il effectue de nombreuses expériences d'organisation du travail. Des études sont menées en décomposant les phases successives du travail : c'est *l'organisation scientifique du travail* (OST). Les résultats sont spectaculaires. Ainsi « des manutentionnaires vont manipuler sans effort supplémentaire 48 tonnes par jour contre 12,7 tonnes auparavant. Les gains de productivité sont importants : les salaires sont augmentés de 60 % pour une hausse du travail accompli de 369 % et l'effectif employé passe de 140 à 600 ouvriers ».

Il imagine une double division du travail :

- Une division verticale qui sépare la conception, réalisée par les ingénieurs, de l'exécution, réalisée par les ouvriers. Il donne un rôle à l'encadrement : celui de donner des instructions claires pour accroître la productivité.
- Une division horizontale du travail, qui répartit les tâches et limite les risques de doublons.

Le taylorisme est né : « gain de productivité, rémunération des ouvriers augmentée, prix des produits finis industriels en baisse. »

L'industriel Henry Ford s'inspirera des travaux de Taylor pour les combiner avec les principes de la chaîne de travail (travail à la chaîne).

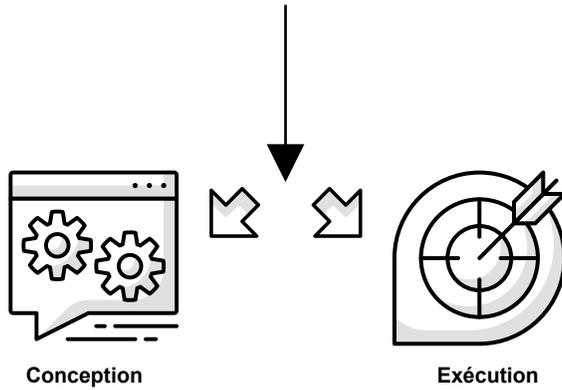
### II. Les conditions de travail en plus

Aujourd'hui, la répartition des tâches va de soi ; elle est due à Frederick Taylor. La recherche de productivité est toujours d'actualité, quel que soit le secteur d'activité. Il s'agit d'être le plus efficace dans la réalisation de ses tâches, tout en étant attentif aux conditions de travail et au bien-être de ses collaborateurs. Le manager est aujourd'hui garant de cet équilibre : faire bien (avons-nous une organisation optimale ?) en se sentant bien (comment pouvons-nous améliorer nos conditions de travail ?).

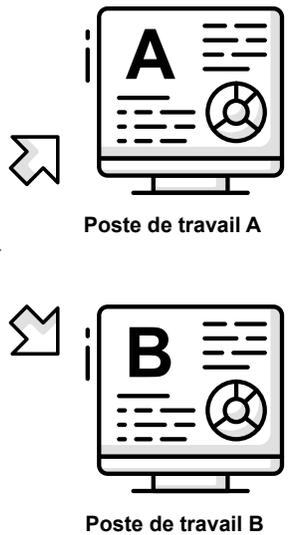
**FREDERICK TAYLOR (1856 – 1915)**  
**Objectif : Améliorer la productivité**

---

La division **VERTICALE** du travail



La division  
**HORIZONTALE** du travail



## § 2. Henri Fayol (1841-1925)

### I. Les six fonctions essentielles

Henri Fayol était un ingénieur et un scientifique français. Il s'inspira des travaux de Frédéric Taylor (voir le paragraphe précédent qui lui est dédié) pour améliorer l'organisation du travail. Il souligna l'importance d'avoir un plan stratégique, d'avoir une structure adaptée à la réalisation de ces objectifs, et de mettre en place un suivi et un contrôle de ces activités.

Il préconisa la structuration de l'organisation selon les six fonctions essentielles suivantes, fonctions que nous retrouvons, quasiment à l'identique, toujours aujourd'hui dans nos entreprises :

- La technique, pour concevoir, fabriquer et transformer.
- Le commercial, pour acheter les matières premières et vendre les produits finis.
- Le financier, pour rechercher les fonds nécessaires au développement de l'activité et optimiser les capitaux engagés.
- L'administratif, pour prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (POCCC).
- La sécurité, pour protéger les personnes et les biens.
- La comptabilité, pour recenser les actifs et le patrimoine, et pour calculer la paie.

Ces nouvelles fonctions permettent de mieux répartir les tâches, de limiter le risque de doublons, de clarifier le « qui fait quoi quand pourquoi », et finalement, de rationaliser le travail pour améliorer la productivité.

### II. La répartition des tâches

Il est demandé au manager aujourd'hui de s'assurer de la bonne répartition des tâches au sein de ses équipes. Cela consiste à assigner spécifiquement les responsabilités et les activités de chaque membre de l'équipe en fonction des envies des individus, des besoins de l'entreprise, et des compétences de chacun. Cela permet aussi, dans certains cas, d'éviter les tentations ou de limiter les risques de fraude ; par exemple, celui qui autorise un paiement (validation et signature) doit être différent de celui qui paye (versement par virement).

Qu'en est-il de la répartition des tâches au sein de votre équipe ? Donne-t-elle satisfaction ? Y a-t-il une cohérence à l'ensemble ? Vous êtes-vous assuré que les besoins de l'entreprise, les envies des collaborateurs, et les compétences de ceux-ci soient utilisés au mieux ?

**HENRI FAYOL (1841 – 1925)**  
**Objectif : Rationnaliser et formaliser**  
**les concepts « modernes » de gestion**

---

**LES SIX FONCTIONS ESSENTIELLES**  
**dans l'entreprise**



**Technique**  
Fabriquer et transformer



**Commerciale**  
Vendre et acheter



**Financière**  
Rechercher et utiliser de  
façon optimale les capitaux



**Administrative**  
Prévoir, organiser, commander,  
coordonner, contrôler (POCCC)



**Sécurité**  
Protéger les personnes  
et les biens



**Comptabilité**  
Calculer la paie et recenser  
les actifs et le patrimoine

## § 3. Mary Parker Follett (1868-1933)

### I. L'intégration dans le cadre d'un conflit

Mary Parker Follett était une conseillère américaine en management et une pionnière de la théorie des organisations du point de vue des ressources humaines.

Henry Mintzberg la considère comme la pionnière du management, et Peter Drucker, qui a découvert son travail dans les années 1950, aurait été influencé par ses idées. Il disait d'elle qu'elle était « l'étoile la plus brillante au firmament du management ».

Elle fut une des premières à accorder de l'importance à la psychologie dans la conduite des organisations. Elle affirme que la « responsabilisation est le grand révélateur des possibilités de l'homme. » Elle défend le principe d'*autonomie* qui est la voie privilégiée pour la réalisation et l'épanouissement des individus. Elle défend également son concept tout à fait avant-gardiste du « *pouvoir-avec* » (*power with*), plutôt que du « *pouvoir-sur* » (*power over*).

Pour elle, les conflits ne sont pas à éviter. Ils sont, au contraire, dans l'ordre des choses car ils sont la manifestation de la diversité. Pour les résoudre, elle favorise l'*intégration* aux dépens de la domination ou de la transaction (dite compromis) :

- La *domination*, c'est l'incarnation du pouvoir-sur ; elle déséquilibre la relation, laissant un dominant et un dominé, avide de revanche.
- La *transaction* (ou le compromis) « sacrifie l'intégrité de l'individu et l'équilibre des pouvoirs ; il ne fait que réorganiser ce qui existe déjà ; il ne produit pas de nouvelles valeurs. ». Pour elle, cette option nie les différences et donne un résultat instable et insatisfaisant pour les protagonistes. C'est pourtant la modalité la plus commune pour résoudre les conflits.
- L'*intégration* s'aborde avec un *esprit créatif*. Il s'agit d'intégrer les différences et de les surmonter littéralement en imaginant quelque chose de nouveau. Ici, il n'y a pas de compromission, mais de l'enrichissement mutuel. Le conflit devient un moteur d'innovation, et l'intégration, le pivot principal du changement.

Pour Mary Parker Follett, une intégration des points de vue n'est jamais permanente. Elle conduit à une nouvelle situation qui, elle-même, engendrera probablement un nouveau conflit, ce qui est dans l'ordre des choses. L'intégration n'est donc pas la recherche d'un résultat, mais un apprentissage à l'agilité de l'esprit. Libre à chacun de la cultiver, ou non.

### II. L'agilité de l'esprit

Pour le manager, au quotidien, l'intégration consiste à passer du « ou » au « et ». C'est en élargissant le champ des possibles, en faisant preuve d'ouverture et de créativité, en considérant l'interlocuteur non pas comme un opposant mais comme un partenaire avec lequel il s'agit de coconstruire une solution nouvelle, qui sera naturellement challengée dans quelque temps, avec un objectif commun : la pérennité de l'entreprise.

**MARY PARKER FOLLETT (1868 – 1933)**  
**Objectif : Gérer les conflits**

---



**DOMINATION**



**TRANSACTION**



**INTÉGRATION (provisoire)**



## § 4. Elton Mayo (1880-1949)

### I. De l'importance de porter de l'intérêt aux salariés

Elton Mayo était un psychologue et un sociologue australien. Il est à l'origine du mouvement des relations humaines en management et est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail.

Il s'intéressa très tôt aux tâches répétitives dans l'industrie, et surtout à leurs conséquences. Cela faisait suite à l'application massive du taylorisme. Il développa ses recherches sur le comportement au travail.

Il effectua de très nombreuses études et enquêtes terrain. La plus célèbre d'entre elles fut menée entre 1927 et 1932 à l'usine Western Electric de Cicéro, près de Chicago. La principale conclusion de cette étude fut la suivante : plus vous portez de l'intérêt aux individus, plus cela les incite à se surpasser. À noter le caractère tout à fait novateur de cette expérience et de sa conclusion dans un contexte où l'organisation scientifique du travail (OST) de Frédéric Taylor était alors de mise dans l'environnement industriel de l'époque.

Ainsi, à l'hypothèse taylorienne, qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles de travail pour améliorer la productivité, il y ajouta une dimension sociale et humaine.

Il critiqua d'ailleurs les excès de l'industrialisation capitaliste et observa que cela développa la perception de malheur chez les individus, la disparition de certaines normes sociales, et la naissance de l'hostilité de certains groupes sociaux.

### II. La dimension humaine

Un projet ne tient que par la qualité des membres qui la composent. Prendre soin de ses collaborateurs, les écouter vraiment, les associer aux modalités opérationnelles, est aujourd'hui essentiel. Ce qui est valorisé est l'authenticité de la démarche et l'intention bienveillante que vous avez. Si vous écoutez d'une oreille distraite vos collaborateurs simplement pour leur montrer que vous les écoutez mais sans intention réelle de les accompagner ou de les supporter dans leur effort, cela sera vite décelé et sera contreproductif pour vous et pour l'organisation.

La dimension humaine dans les organisations aujourd'hui doit beaucoup aux travaux d'Elton Mayo.