

HISTORIQUE DE L'ÉVOLUTION DES ÉCOLES DE GESTION

par Louis Bergeron

Introduction

Le présent texte vise à présenter d'une manière simple l'évolution des écoles de gestion. Il ne prétend pas fournir une liste totalement exhaustive de toutes les idéologies, qui façonnèrent la manière de pensée actuelle dans le domaine de l'administration. Cependant, il résume, dans un document se consultant rapidement, les grands courants de ce secteur.



École traditionnelle dont le taylorisme¹

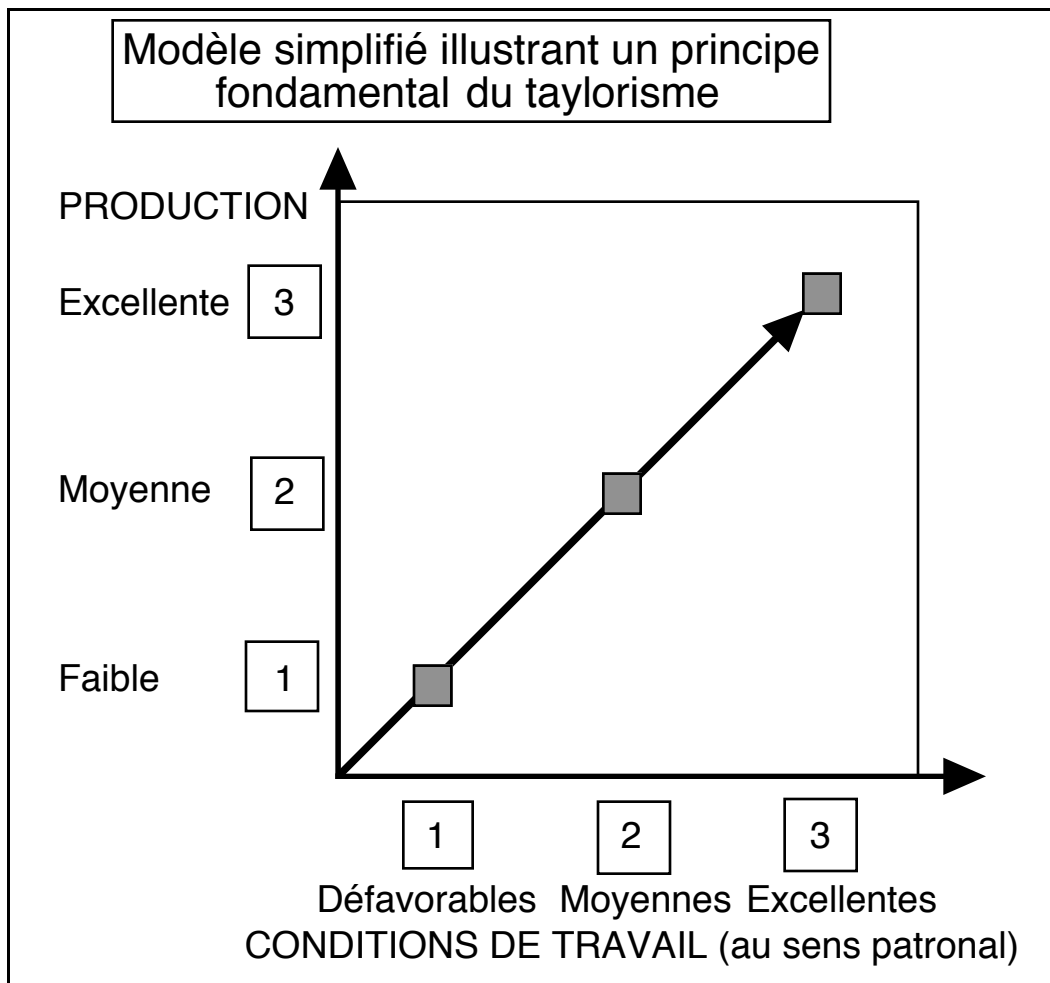
Principes généraux

Frederick Winslow Taylor (1866-1915) établit l'organisation scientifique du travail au début du siècle². Il propose plusieurs principes dont voici les principaux:

- L'utilisation de l'étude des temps et mouvements pour trouver le «One best way», c'est-à-dire «la meilleure et unique façon» d'accomplir le travail. Cela crée une science pour plusieurs opérations telles que pelleter (shoveling), poser de la brique (bricklaying), transporter des lingots de fonte (pig-iron handling), etc.
- La sélection scientifique et la formation des ouvriers. On vise à placer chaque personne dans un poste maximisant ses aptitudes. Un individu ne s'adaptant pas se voit localiser ailleurs, mais après qu'on ait vraiment essayé de l'aider.
- L'établissement d'une dichotomie: direction intelligente et en contrôle versus ouvriers stupides et soumis. Cela implique une répartition égale du travail et des responsabilités entre les deux groupes. La direction prend à sa charge le travail pour lequel elle est mieux préparée, c'est-à-dire déterminer scientifiquement comment le travail doit s'effectuer par les ouvriers. Malgré ce qui précède, on préconise le développement d'une grande harmonie patronale-ouvrière.
- La détermination du salaire en fonction de la production, mais cet élément doit se subordonner aux autres et non les dominer. Il ne s'agit pas du simple établissement d'un salaire à la pièce. Même si les ouvriers ne retirent pas totalement l'augmentation de production qu'ils créent, leur salaire progresse de manière substantielle.
- La répartition des gains de production entre les actionnaires, l'ensemble des employés et les consommateurs.

¹ Dans l'école traditionnelle, on retrouve aussi Max Weber avec son modèle bureaucratique ainsi que Henri Fayol avec son modèle administratif. Pour fins de simplification et à cause de son lien avec les écoles qui suivent, on décrira seulement le taylorisme.

² Taylor, Frederick Winslow, **The Principles of Scientific Management**, New York, W.W. Norton & Company, 1967. Ouvrage publié originalement en 1911. Traduction française: **La direction scientifique des entreprises**. Pour une étude exhaustive des principes défendus par Taylor, on consultera: Taylor, Frederick Winslow, **Scientific Management** ☐ Comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management and Testimony before the Special House Committee, Greenwood Press Publishers, 1972.



Critiques

La principale critique du taylorisme réside dans son manque de respect pour l'humain. Deuxièmement, on peut reprocher la recherche du «one best way», conduisant souvent à une analyse en fonction uniquement du court-terme.

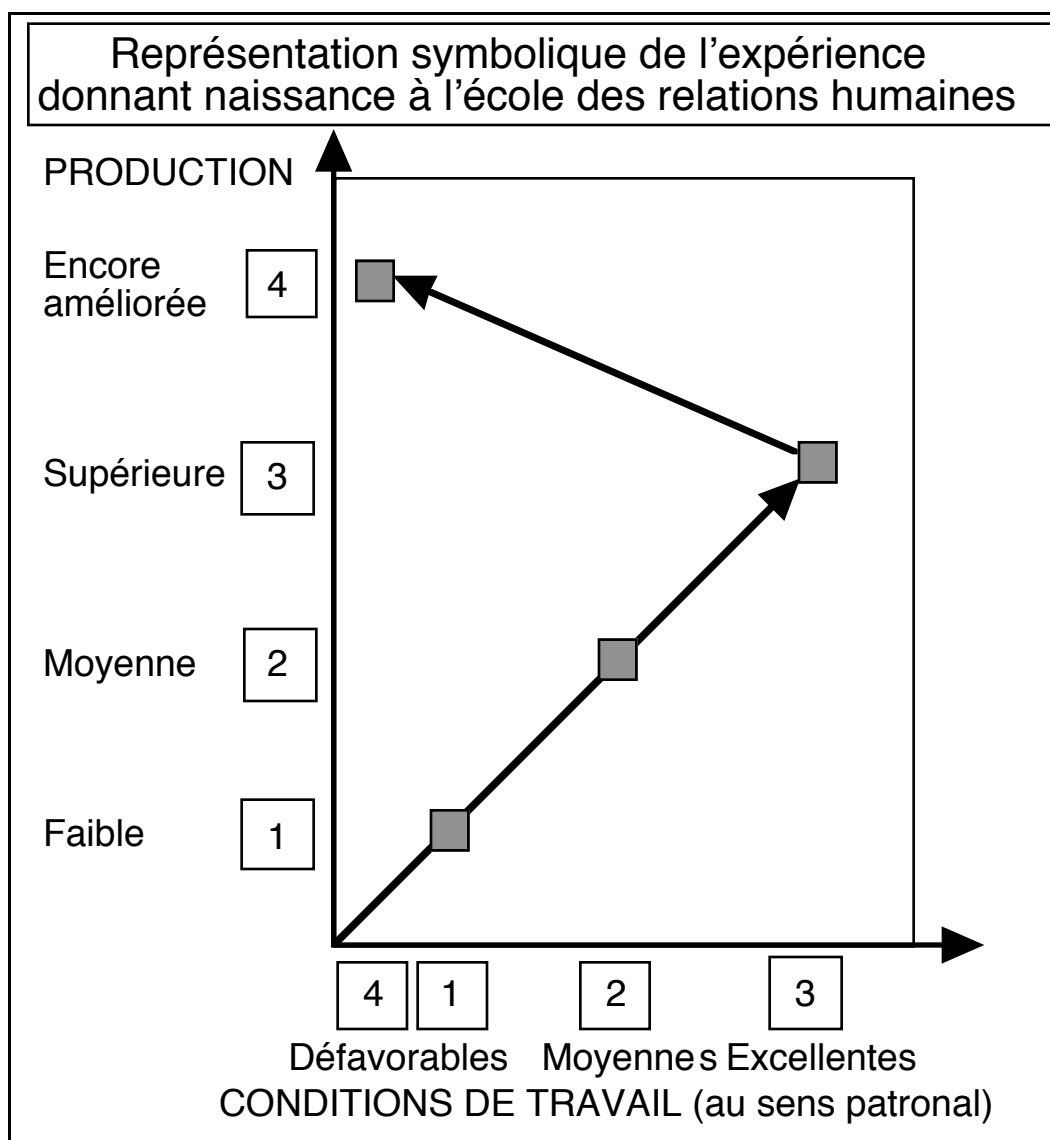
École des relations humaines

Principes généraux

On mena différentes études de 1927 à 1939 sur plusieurs employés travaillant à la division Hawthorne de l'entreprise Western Electric Company située à Chicago. Cette usine fabriquait des composants électriques reliées à l'usage du téléphone et comptait environ 29 000 employés en 1927.

On procéda d'abord à diverses expériences sur un groupe de six travailleuses isolées des autres³. On fit varier plusieurs éléments de leur travail tels que la durée totale de la semaine, le nombre quotidien d'heures, les pauses et la rémunération. On doit noter qu'elles travaillaient sans réelle supervision. En effet, seulement un observateur était présent pour remplir cette fonction, mais il s'occupait surtout de prendre des mesures pour les fins des expériences.

Les résultats venaient contredire les principes énoncés par Taylor. En cherchant pourquoi, Elton Mayo et son groupe identifièrent principalement des composantes reliées à l'autonomie des individus et aux relations interpersonnelles entre ceux-ci.

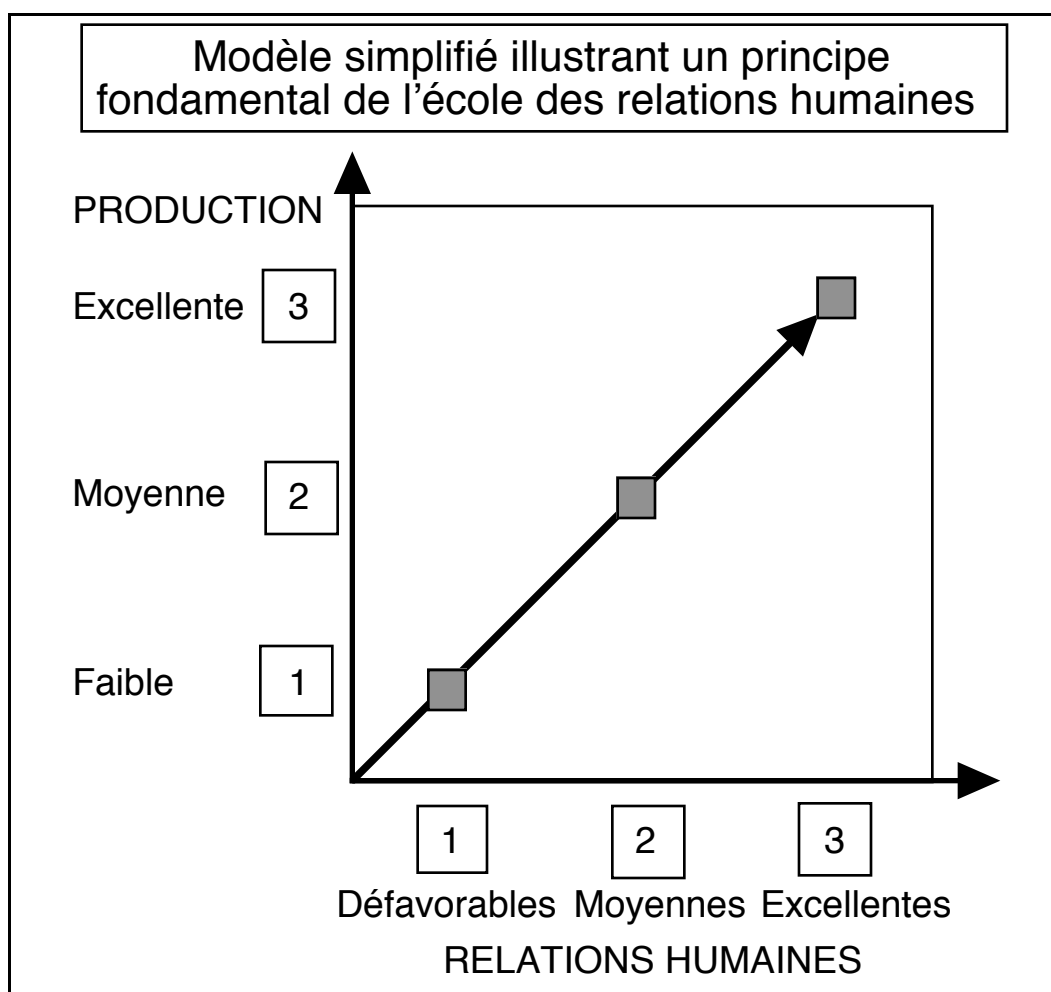


³ Relay Assembly Test Room. Chaque ouvrière assemblait de manière autonome une petite composante comprenant 35 pièces qui entrait dans la fabrication d'un téléphone.

Ensuite, on procéda à 21 126 entrevues ouvertes avec les ouvriers. On en tira plusieurs bénéfices: amélioration des conditions de travail, éléments de formation pour les superviseurs, bénéfices psychologiques pour les personnes interviewées et éléments de recherche. Cela renforça pour les chercheurs l'idée que les aspects sociaux du travail possédaient une importance fondamentale.

On fit aussi des expériences sur un échantillon masculin⁴, rémunéré selon leur production collective, qui indiquèrent l'importance des groupes informels dans l'établissement de critères de production.

Finalement, on peut formuler le modèle de l'école des relations humaines, totalement opposé à celui proposé par le taylorisme.



⁴ Bank wiring observation room. On fabriquait une assez grosse pièce servant dans les centrales téléphoniques en recourant à plusieurs types d'ouvriers.

Critiques

La principale critique de cette école vient de sa vision extrêmement positive et parfois naïve de la nature humaine, qui présume que ses principes fondamentaux s'appliquent partout. Aussi, on peut utiliser les idées de cette école pour manipuler les gens, puisque son but ultime demeure l'augmentation du profit.

École des sciences de la gestion

Principes généraux

Cette école se situe dans la prolongation du taylorisme, comme on peut le constater dans le schéma présentant l'évolution des théories administratives. Entre autres, elle s'en distingue ainsi: méthodes plus sophistiquées fondées sur les mathématiques, usage de l'informatique et intérêt pour des problèmes plus vastes.

Ses partisans utilisent toute méthode scientifique, mathématique ou logique pour tenter de résoudre les problèmes auxquels fait face le gestionnaire, quand il tente de les résoudre d'une manière logique plutôt que subjective. On utilise des outils venant entre autres des domaines suivants: mathématiques, statistiques, ingénierie et économique. On la confond parfois avec la recherche opérationnelle⁵.

Les méthodes suivantes viennent de cette école: arbre de décision, point mort, méthode du chemin critique, quantité économique à commander, etc.

Elle vint au monde à cause de la seconde guerre mondiale, qui obligea à bâtir des plans d'attaque et de défense. On chercha donc des méthodes pour mieux décider. En plus, on sentit à ce moment la nécessité de rationaliser l'utilisation des ressources disponibles, comme dans toute période de crise⁶.

⁵ «Méthode scientifique permettant d'obtenir des résultats quantitatifs groupant l'ensemble des paramètres fondamentaux intervenant dans un problème donné. Comme un problème pratique est rarement résolu dans le cadre d'une seule discipline, une des caractéristiques de la recherche opérationnelle est de faire appel à une branche quelconque ou à plusieurs branches de la connaissance suivant les besoins de la solution et ainsi de requérir plusieurs spécialistes qui travaillent en équipe. La recherche opérationnelle prépare objectivement les éléments présentés à la direction pour lui permettre de prendre la décision.» Dion, Gérard, **Dictionnaire canadien des relations du travail**, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 391.

⁶ L'utilisation de nouvelles armes avait transformé les problèmes de balistique en véritables objets de recherches appliquées. On voulait disposer de tables numériques de tir balistique servant à guider les personnes qui lançaient les projectiles. Pour plus de détails, voir: Breton, Philippe, **Histoire de l'informatique**, Éditions La Découverte, 1987, chapitre 6.

«L'armée américaine avait, dès 1935, créé un laboratoire de recherche balistique à Aberdeen, aux États-Unis. Le directeur de ce laboratoire s'était fait assister d'un conseil scientifique dont un des membres était le grand mathématicien John von Neumann (1903-1957). Un des problèmes posés était de savoir comment accélérer le calcul des tables de tir.» Moreau, René, **Ainsi naquit l'informatique**, Dunod, 1987, page 36.

Avec la venue des premiers ordinateurs, on a pu créer des modèles mathématiques complexes qui visaient finalement à se substituer à la décision humaine⁷.

Critiques

On oublie que des humains bâtissent les modèles et y introduisent les données. Conséquemment, ils ne fournissent qu'une précision apparente et non réelle. On néglige aussi l'application pratique dans un contexte humain. Peut-on vivre avec le système planifié? Les modèles informatisés d'économie d'énergie, utilisés dans les bâtiments complètement fermés, qui étouffent complètement les gens, représentent de bons exemples d'une gestion trop orientée sur le côté monétaire.

École socio-technique

Durant les décennies 1950 et 1960, le Tavistock Institute de Londres, où travaillaient entre autres Eric Trist et Fred Emery, fut l'un des premiers centres à étudier le lien entre les systèmes techniques et humains, en particulier dans les mines de charbon d'Angleterre. On s'est rendu compte que les changements technologiques créent un impact déterminant sur le fonctionnement des groupes et sur celui des individus qui les composent.

Considérer une organisation comme un système socio-technique implique que les décisions qu'on y prend doivent tenir compte des humains (qualifications, attentes, interactions, sentiments, valeurs, etc.) ainsi que de l'environnement de ceux-ci (équipement, outillage, machinerie, procédés de fabrication, ameublement, horaires de travail, conditions de travail, etc.).

Une gestion adéquate en termes socio-technique doit correspondre au type de technologie utilisé par l'organisation. On s'éloignera d'une façon de diriger unique correspondant à toutes les situations.

Une décision au niveau du système technique doit tenir compte des implications sociales. En conséquence, les sentiments des individus, leurs réactions ainsi que les relations entre les personnes sont souvent aussi importants pour prendre une bonne

⁷ «C'est en 1946 qu'apparut le premier ordinateur électronique universel de grande puissance à être réellement mis en service. L'ENIAC fut conçu...» Pearson, Marcel, **Lumière sur l'informatique**, Éditions G. Vermette, 1989, page 1.9.

«L'Electronic Numerical Integrator And Computer (ENIAC), ... fut officiellement inauguré le 16 février 1946 par une démonstration d'un calcul de trajectoire balistique ...». Moreau, René, **Ainsi naquit l'informatique**, Dunod, 1987, page 37.

décision que les données et la logique. Un bon choix «théorique» auquel peu de personnes adhèrent ne possède pas une grande valeur dans la réalité pratique.

De même, le système social influencera le système technique, puisque les gens faisant partie de l'organisation détermineront l'évolution de cette dernière. En effet, dans un endroit où l'implication est faible, on ne sera pas créatif. Par exemple, l'absentéisme et le roulement du personnel feront en sorte qu'il ne se créera pas d'équipes permanentes de gens, ayant des interactions et des sentiments, qui mènent normalement à des activités. De la même façon, une sélection du personnel faite sur une base de favoritisme introduira souvent dans l'organisation des ressources humaines médiocres, qui ne contribueront pas à son évolution.

En résumé, «l'approche système socio-technique vise une optimisation conjointe des systèmes humains et des systèmes techniques. L'intervention porte d'abord sur les processus de fabrication et la technologie qui les sous-tend pour identifier les éléments critiques qui seront soumis à l'attention des exécutants. Ces derniers pourront procéder aux corrections à apporter et prendre éventuellement charge de tout le processus à l'intérieur des balises fixées par l'encadrement. Dans la poursuite d'une meilleure adaptation des systèmes techniques au système humain, l'intervention débutera habituellement par une étude de la technologie existante pour arriver à concevoir et mettre en place une technologie qui répondra mieux aux aspirations des exécutants et aux exigences qui découlent de la formation et du maintien des groupes de travail⁸.»

On peut ajouter en terminant qu'on peut combiner les approches socio-technique et systémique comme le suggère Trist⁹, ce qui donne un système socio-technique ouvert (open socio-technical system). L'application pratique de ce concept signifie simplement qu'on conserve les principes énoncés précédemment au sujet de l'approche socio-technique, mais que les variables environnementales s'ajoutent comme éléments menant à la décision. Fort simple en théorie, l'aspect pratique de ce type de gestion présente bien des problèmes.

Trist, en référant à l'environnement de l'organisation, traite des intrants et des extrants, dont elle doit tenir compte et mentionne spécifiquement que la première

⁸ Bélanger, Laurent, Bergeron, Jean-Louis, Côté, Nicole, Jacques, Jocelyn, **Les aspects humains de l'organisation**, Boucherville, Gaëtan Morin, 1981, page 326.

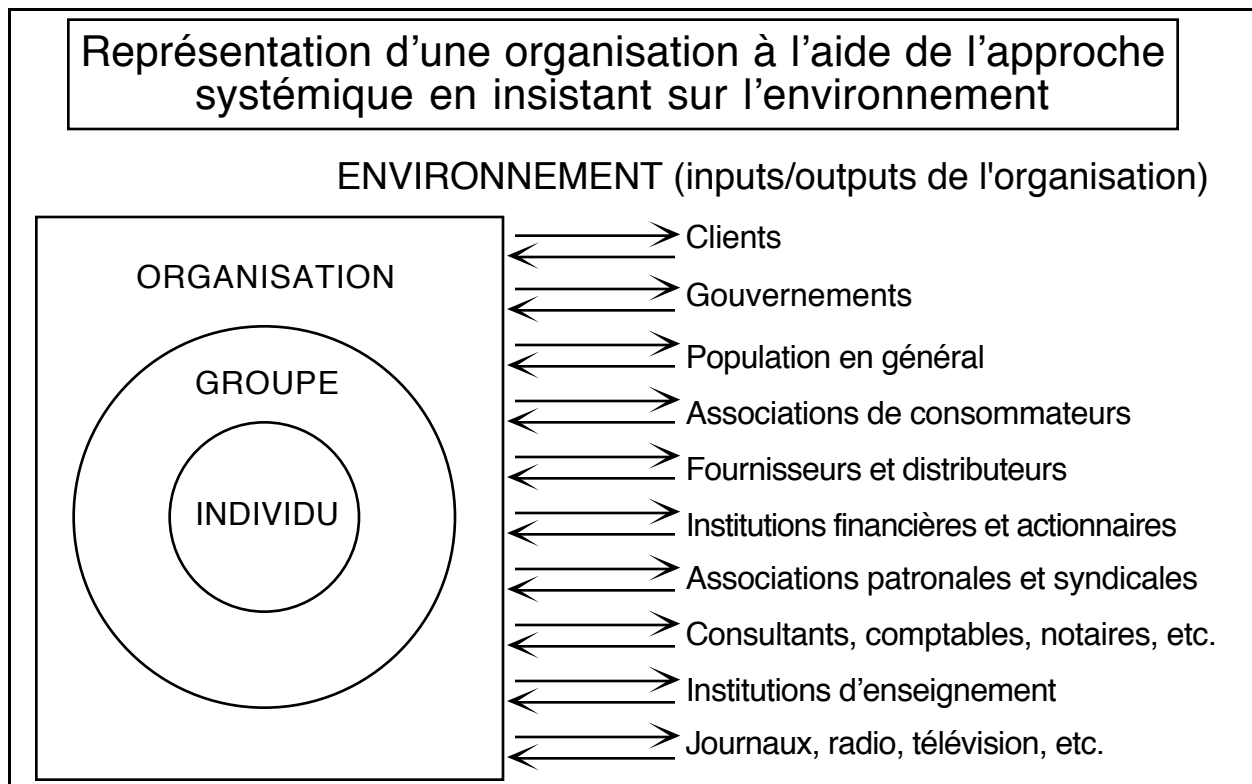
⁹ Trist, E.L. in Bennis, Warren G., Benne, Kenneth D., Chin, Robert, **The Planning of Change**, New York, Holt, Rinehart & Winston inc., 1969, chapitre 6, pages 269 à 282.

tâche d'un gestionnaire se situe à ce niveau¹⁰. Selon lui, la gestion de l'interne doit donc passer après celle de l'externe, car la première dépend de la seconde.

Malgré ce vient d'être mentionné, basé sur un texte des années 1960, le concept d'approche systémique devint réellement majeur dans la décennie 1970, tel que vu dans le tableau résumant l'évolution des écoles de gestion.

École systémique¹¹

La présentation systémique d'une organisation insiste surtout sur la nécessité de voir la clientèle d'une manière élargie. Le gestionnaire moderne doit accepter positivement les contraintes de l'environnement et en plus, il faut qu'il prenne les devants et en tienne compte dans son quotidien, selon une gestion proactive. Le diagramme suivant indique un éventail non exhaustif de clients potentiels.



Voyons un premier exemple concernant les différents paliers de gouvernement. Si on remonte un peu dans le temps, il est aisé de se rendre compte que leur rôle

¹⁰ **Ibid.**, pages 278-279.

¹¹ Pour comprendre les fondements de l'approche systémique, on peut référer à l'ouvrage classique suivant: Bertalanffy, Ludwig von, **General System Theory**, George Braziller, 1968.

s'accentua graduellement et qu'actuellement, ils exercent une grande emprise sur les organisations. Cependant, la personne qui s'acharne à maugréer constamment contre ceux-ci gaspille inutilement des énergies utilisables ailleurs.

De même, on peut songer aux groupes écologistes (le pouvoir «vert»), dont les actions s'intensifient de plus en plus à mesure que notre planète se détériore. Les ignorer ne les empêchent pas d'agir. Leurs pressions face aux multinationales représentent un bel exemple de ce pouvoir.

Finalement, les associations de consommateurs font partie de l'environnement dans lequel les organisations évoluent maintenant. Certaines personnes les utilisent à leur avantage. Par exemple, les tests effectués par ces regroupements servent comme moyen publicitaire. Ainsi, on transforme un «ennemi» en auxiliaire.

Conclusion

Ce texte voulait justifier pourquoi on doit gérer avec les approches socio-technique et systémique, en expliquant l'évolution qui y mena depuis le début du siècle. On a volontairement omis certaines écoles de gestion moins pertinentes pour notre objet. Il faut simplement se rappeler ce que le tableau suivant résume:

La façon de penser en gestion oscille
entre le technique et le social

