

Management Milieux et pratiques

4-435-94
Automne 2012
Séance 2
Renée Bédard

1

© Renée Bédard 2012

SÉANCE 2 : le management classique

- Présentation du management classique (Taylor, Fayol, Mayo)
- Lectures : Aktouf, O. Taylor p. 20-41, Fayol 42-56, Mayo p. 137-145

2

© Renée Bédard 2012

SÉANCE 3 : la stratégie

- Lire le cas avant le cours : Produits forestiers Charlebois
- Lire le texte avant le cours : Mesny, A. La prise de décision et l'analyse de cas en management (2003)
- Lectures : Aktouf, O. p. 72-92

3

© Renée Bédard 2012

SÉANCE 3 : Produits forestiers Charlebois

- Comme consultant en management, vous avez été chargé par Guylaine Charlebois pour l'aider à prendre une décision rapide quant à l'avenir de l'entreprise.
- Quelle évaluation faites-vous des diverses options possibles ?

4

© Renée Bédard 2012



Qu'est-ce que le management ?

5

© Renée Bédard 2012

Etymologie

Mesnager et *mesnager* (XIII^e siècle)

L'art de gérer des affaires du *ménage*, i.e. de la famille (biens matériels, fortune et personnel) de façon judicieuse.

Administration, gestion, management

6

© Renée Bédard 2012

MANAGEMENT : définition (gestion, administration)

- Mise en œuvre de tous les *moyens humains* et *matériels* d'un organisme ou d'une entreprise pour atteindre les *objectifs* préalablement fixés.
- Ensemble des activités d'*organisation* et de *gestion* de l'entreprise et de son personnel.
- Ensemble des *personnes* participant à la direction d'une entreprise ou d'un organisme.

Office québécois de la langue française, Grand dictionnaire terminologique

7

© Renée Bédard 2012

Des activités intégrées et interdépendantes, destinées à :

- faire en sorte qu'une certaine *combinaison* de *moyens* (financiers, humains, matériels, etc.)
- puisse générer une *production* de *biens* ou de *services*
- *économiquement* et *socialement* utiles
- et si possible, pour l'entreprise à but lucratif, *rentables*.

Aktouf, 2012: 3

8

© Renée Bédard 2012

FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1858-1915)



L'organisation
scientifique
du travail
(OST)

9

© Renée Bédard 2012

Références

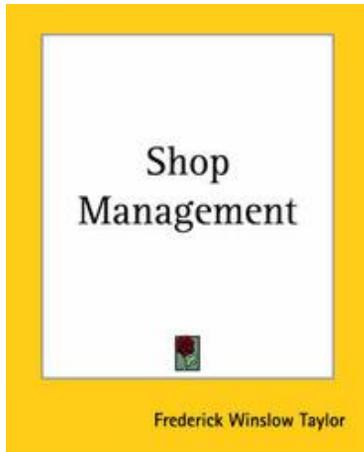


- AKTOUF, O. *Le management entre tradition et renouvellement*, p. 20-41
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Taylorisme>
- CHAPLIN, Charles. *Les temps modernes* (1936) (film)

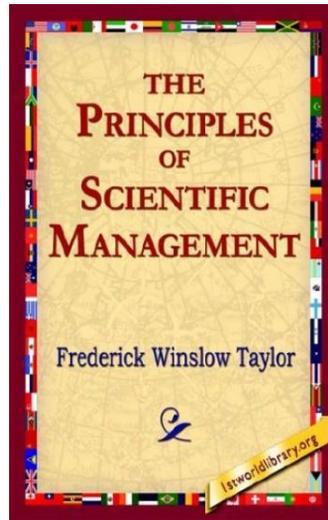
10

© Renée Bédard 2012

Ses ouvrages 1903



11



1911

© Renée Bédard 2012

CONTEXTE

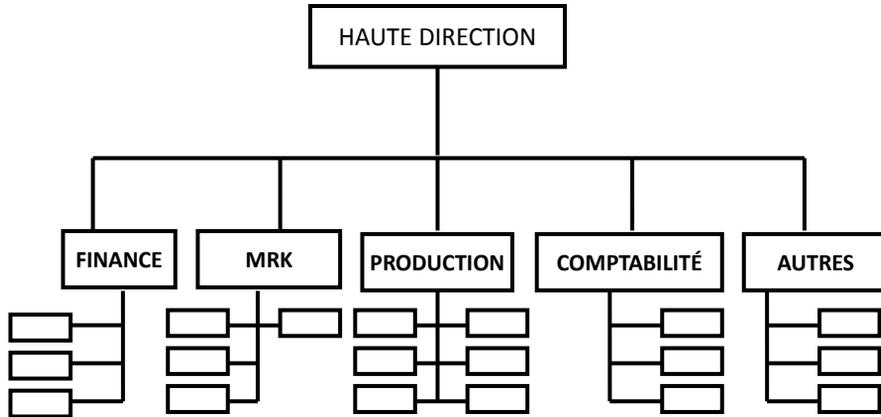
Gestion de l'usine, la manufacture, la production de masse (chaînes de montage) et la fabrication en série



12

© Renée Bédard 2012

Sur quelle fonction porte l'OST ?



13

© Renée Bédard 2012



© Can Stock Photo - csp5430424

14

© Renée Bédard 2012

Organisation scientifique du travail (OST)

Objectifs

- *rendement maximal des ressources* (hommes et équipements)
- *productivité*
- meilleure façon de faire (*one best way*)
- *travail rationalisé*
- *pertes éliminées* (flânerie et matière)

15

© Renée Bédard 2012

Organisation scientifique du travail (OST)

- Spécialiser les *tâches* (division horizontale)
- Séparer les fonctions de *conception et d'exécution* (division verticale = cols blancs-cols bleus)
- Rendre *travail ouvrier* et la *direction* plus «*scientifiques*» (moins «*empiriques*»)
- Implanter une *organisation*, une *direction* et une *gestion* «*scientifiques*».

16

© Renée Bédard 2012

PRINCIPE 1 : Travail scientifique (rationnel)

« Les membres de la *direction* mettent au point la *science de l'exécution* de chaque élément du travail, qui remplace les bonnes vieilles *méthodes empiriques*. »



The one best way

17

© Renée Bédard 2012

Comment rationaliser le travail ?

1. Séparer la *conception* de l'*exécution* (division verticale)
2. *Analyser* chaque tâche et la *décomposer* en éléments simples (division horizontale)
3. Établir les processus de travail et façons de faire (*descriptions d'emploi* et *méthodes de travail*)
4. Établir des *normes de rendement* (comportements normalisés et résultats anticipés)

18

© Renée Bédard 2012

DIVISION DU TRAVAIL

1. *Verticale* : séparer la conception (analystes) de l'exécution (opérations)

Correctif = enrichir les tâches (autorité, contrôle, responsabilité, conception)

2. *Horizontale* : diviser le processus global des opérations en tâches simples (postes de travail spécialisés disposés dans un ordre préétabli correspondant à la succession des opérations d'assemblage du produit final)

Correctif = élargir les tâches (variété)

19

© Renée Bédard 2012

PRINCIPE 2 : Sélection et formation

Choisir, entraîner et former les ouvriers d'une manière scientifique.

« L'homme qu'il faut à la place qu'il faut. »



20

© Renée Bédard 2012

Sélection et formation

« Les *dirigeants choisissent* d'une façon *scientifique* leurs ouvriers, ils les *entraînent*, ils les *instruisent* de façon à leur permettre d'atteindre leur plein développement, alors que dans le passé chaque ouvrier choisissait un travail et s'entraînait lui-même du mieux qu'il le pouvait. »

21

© Renée Bédard 2012

Comment rationaliser la sélection et la formation ?

1. Mettre en place une procédure de sélection *scientifique* et *objective* du personnel
2. *Former* chaque personne pour une *tâche précise (division horizontale)*
3. Développer des mesures d'*encadrement*, d'*évaluation* et de *contrôle*
4. Qui ? Une fonction spécialisée en *Gestion du personnel*

22

© Renée Bédard 2012

PRINCIPE 3 : Climat de collaboration

« Les dirigeants *collaborent cordialement* avec leurs ouvriers de façon à avoir la certitude que le *travail s'exécute conformément aux principes de la science* qui a été créée. »



23

© Renée Bédard 2012

PRINCIPE 4 : Division du travail et partage des responsabilités (division verticale)

« Le *travail* et la *responsabilité* du travail se divisent d'une façon presque *égale* entre les membres de la *direction* et les *ouvriers*. »

DIVISION DU TRAVAIL



24

© Renée Bédard 2012

PRINCIPE 4

« Les membres de la direction prennent en charge tout le travail pour lequel ils sont *mieux qualifiés* que leurs ouvriers alors que dans le passé tout le travail et la plus grande partie de la *responsabilité* impliquée par ce travail incombait aux ouvriers. »



25

© Renée Bédard 2012

Comment rationaliser le travail de la direction ?

1. Des responsabilités et des tâches distinctes pour le *management* (la direction) et les opérations (les ouvriers) (ex. contrôle fait par la direction vs auto-contrôle des ouvriers).
2. *Rémunération* des dirigeants en fonction de leur responsabilité (et non en raison de la propriété).
3. *Pouvoir* transféré à la direction.

26

© Renée Bédard 2012

PRINCIPE 5 : Rémunération

La rémunération est établie sur la base de

- *responsabilités*
- *rendement*



27

© Renée Bédard 2012

PRINCIPE 5

« Dans le système de *direction scientifique*, on enseigne aux ouvriers la façon d'exécuter un travail *meilleur* et d'un *niveau plus élevé* que celui qu'ils accomplissaient précédemment, et on leur donne donc un *travail d'un niveau plus élevé* avec le *salaire* également plus élevé qui y correspond. »

28

© Renée Bédard 2012

Comment rationaliser la rémunération ?

1. Établir le *rendement normal*, le mesurer et rémunérer en fonction du rendement réalisé.
2. Instauration du *salaire à la pièce ou de la rémunération à l'acte*.
3. Mesure du travail en fonction du *temps*.

29

© Renée Bédard 2012

CONCLUSIONS

1. *The one best way*.
2. Accent sur la *productivité et rendement*.
3. *Standardisation* du temps et des gestes.
4. *Séparation* conception/exécution, direction/ouvriers, raisonnement scientifique/raisonnement empirique, tête qui pense/main qui travaille.

30

© Renée Bédard 2012

CONCLUSIONS (suite)

5. *Aliénation* des travailleurs : *instruments* de travail et ressources.
6. Mise en place de *mesures de contrôle et d'encadrement (direction)*.
7. *Taylorisme*.

TAYLORISME

1. Méthode d'organisation du travail industriel visant à accroître la *productivité* du travail.
2. Recherche du *rendement maximal* des travailleurs et des équipements grâce à des études approfondies.
3. *Division* systématique des tâches.
4. Élimination des efforts inutiles et des pertes de temps.
5. *Chronométrage* rigoureux des gestes du travail et suppression de tous les éléments non nécessaires.
6. Distinction entre *conception* et *exécution* du travail.

TAYLORISME : effets indésirables

1. Déshumanisation du travail.
2. Parcellisation de l'ouvrier.
3. Contrôle excessif sur les ouvriers.
4. Ouvrier facilement remplaçable (main d'œuvre et aucune formation).
5. Augmentation de l'écart social entre cols bleus et cols blancs.
6. Augmentation de la rémunération inégale entre dirigeants et ouvriers.

33

© Renée Bédard 2012

OST : synthèse

1. Analyse des temps et des mouvements.
2. Standardisation des méthodes de travail.
3. Logistique et métier de gestionnaire.
4. Efficacité organisationnelle.
5. Chaîne de montage

34

© Richard Déry 2010

LE TAYLORISME EST-IL DÉPASSÉ ?

OÙ TROUVE-T-ON DES EXEMPLES DE
TAYLORISME AUJOURD'HUI ?

35

© Renée Bédard 2012

POST-TAYLORISME



- Rotation des postes
- Élargissement des tâches (variété)
- Enrichissement des tâches (contrôle)
- Groupes semi-autonomes
- Cercles de qualité

36

© Renée Bédard 2012