

Emergence du management participatif

Le management des projets de grande envergure, tels que la construction des pyramides d’Egypte, des temples mayas ou des cathédrales en France, la mise en place des infrastructures ferroviaires, l’élaboration de ponts et des infrastructures routières ou encore le déploiement des transports maritimes et aériens, a requis deux types de ressources :

- matérielles (approvisionnement, stockage et transport des matières premières, etc.),
- humaines (travail des salariés).

Le management, entendu au sens d’identification, d’affectation et d’organisation des ressources, demeure une pratique ancienne. Il s’applique à deux types de situations :

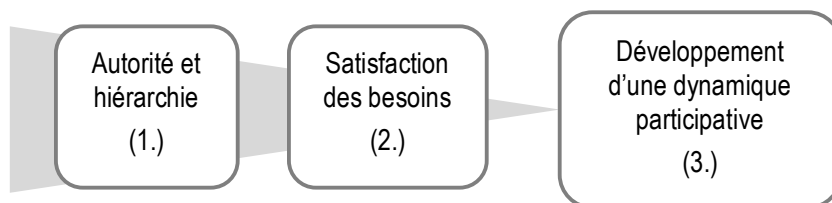
- à court terme : il s’agit des projets ayant trait à la mise en place d’un chantier de construction, au lancement d’un nouveau produit, etc.,
- à long terme : l’objectif concerne la pérennité de l’entreprise.

Les pratiques de management ne prennent que récemment en considération l’idée d’une démarche de type participatif, cette dernière n’apparaissant réellement qu’au début du XX^e siècle.

La prise en compte de l’individu dans la vie et le fonctionnement de l’entreprise est mise en avant avec l’école des relations humaines, courant de pensée qui succède à l’école classique incarnée notamment par Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol et Max Weber.

En se référant à différentes approches (notamment économiques, sociologiques, historiques, culturelles et psychologiques), l’objectif de ce chapitre est d’identifier la place prise progressivement par le salarié dans le processus de prise de décision (cf. Figure 5).

Figure 5. Emergence du management participatif



Le développement industriel s'est effectué à travers un management fondé sur les deux principes que sont l'autorité et la hiérarchie. Aucune approche participative n'est alors envisagée (1.).

Progressivement, émerge au début du XX^e siècle l'idée selon laquelle une réelle prise en considération des besoins de l'individu exerce de l'influence sur les performances de l'entreprise. La satisfaction de ceux-ci est alors considérée comme un élément susceptible d'accroître la productivité du travail (2.).

Parmi les différents types de management qui sont identifiés, la dynamique participative affirme, peu à peu, sa performance (3.).

1. Place de l'autorité et de la hiérarchie

Les approches du management sont principalement marquées jusqu'au début du XX^e siècle par deux éléments : le poids de l'autorité et de la hiérarchie.

La place attribuée à cette dernière contribue à réduire les échanges entre les salariés et leur management. La productivité des interactions informelles est faible, car celles-ci ne sont que rarement admises. La communication à destination du salarié est filtrée. L'autorité issue des managers est à l'origine de décisions prises unilatéralement. Le salarié, loin d'être impliqué dans le projet d'entreprise, demeure bien souvent assimilé à une machine, qui exerce mécaniquement son travail sans poser de question.

Les deux principes que sont la hiérarchie et le pouvoir autoritaire, laissent la place à une organisation fondée sur trois piliers fondamentaux :

- une forte division du travail,
- une motivation du salarié, lorsqu'elle existe, d'ordre strictement salariale,
- des principes d'administration et de commandement.

1.1. La division du travail

La division du travail est une technique d'organisation qui vise à décomposer chaque activité en tâches élémentaires, c'est-à-dire des tâches simples, précises et répétitives. L'objectif est d'accroître la productivité du facteur travail.

Adam Smith, économiste du XVIII^e siècle, part de la description du processus de fabrication d'une épingle (cf. Cas n° 1).

Cas n° 1. La manufacture d'épingles

Dans son ouvrage *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), Adam Smith décompose le travail de fabrication d'une épingle en plusieurs tâches élémentaires.

« [...] Un ouvrier tire le fil à la bobine, un autre le dresse, un troisième coupe la dressée, un quatrième empoigne, un cinquième est employé à émoudre le bout qui doit recevoir la tête. Cette tête est elle-même l'objet de deux ou trois opérations séparées : la frapper est une besogne particulière ; blanchir les épingles en est une autre ; c'est même un métier distinct et séparé que de piquer les papiers et d'y bouter les épingles ; enfin, l'important travail de faire une épingle est divisé en dix-huit opérations distinctes ou environ, lesquelles, dans certaines fabriques, sont remplies par autant de mains différentes [...] »

Chapitre I « *De la division du travail* »

Adam Smith met en avant le rôle joué par la division et la spécialisation du travail dans l'accroissement de la productivité de ce dernier. Chaque tâche représente un métier, que le salarié exerce avec dextérité.

La conséquence en est une hausse de la production. Le nombre d'épingles fabriquées s'accroît avec la division des tâches, là où un seul ouvrier n'aurait pu en concevoir qu'une seule.

La décomposition et la standardisation des tâches permettent d'effectuer deux types de gains :

- Le premier bénéfice retiré est l'acquisition d'une spécialisation sur un geste en particulier. Le salarié demeure à un poste fixe, ne nécessitant que d'infimes déplacements, si ce n'est aucun. La répétition d'une tâche précise et unique lui confère une expertise qui permet son exactitude.

Il apparaît, cependant, qu'un travail standardisé et répétitif ne valorise pas le salarié. Bien au contraire, pris dans la routine d'un geste de base qu'il répète

sans cesse, ce système tend à le déresponsabiliser et à nuire à toute productivité, laissant parfois la place à des baisses de cadence et d'attention.

- Le second bénéfice est mis en avant par Emile Durkheim, sociologue de la fin du XIX^e siècle et du début du XX^e siècle : la division du travail est également susceptible de favoriser la cohésion sociale.

Deux éléments plaident en ce sens : la complémentarité et la dépendance des individus. Les salariés étant spécialisés sur une tâche (chacune d'entre elles s'enchaînant), le travail de chacun devient complémentaire. Ils s'insèrent dans un cycle de production et deviennent dépendants les uns des autres. Dans cette approche, personne ne peut se permettre de travailler seul, isolé, la défaillance d'un individu mettant en péril l'ensemble du flux de production.

Dans cette hypothèse de renforcement de la cohésion des équipes, une attention particulière est à porter au degré de ciblage des gestes attendus.

Si celui-ci n'est pas assez pointu, le risque est de voir des salariés effectuer des tâches plus complexes, regroupant plusieurs postes élémentaires. L'étendue des gestes (dorénavant laissés aux salariés) développe un certain éloignement entre ces derniers, distendant les liens entre les différentes tâches et renforçant la distance entre chaque opérateur.

Dans le cadre d'un management fondé sur la division du travail, la dynamique de participation des salariés demeure inexistante.

1.2. La motivation salariale

La division du travail, requérant un travail déqualifié et répétitif, est risquée car susceptible de laisser la place à des comportements de paresse et de baisse du rythme de production.

Afin de pallier ce type d'inconvénient, les techniques de management évoluent, cherchant à motiver et impliquer progressivement les salariés, afin d'accroître leur productivité.

Ainsi, les systèmes d'organisations tayloristes et fordistes conservent le principe de la division du travail et de la décomposition de tâches standardisées. Cependant, ils développent et mettent en place, en parallèle, des éléments de motivation destinés à accroître la production des salariés.

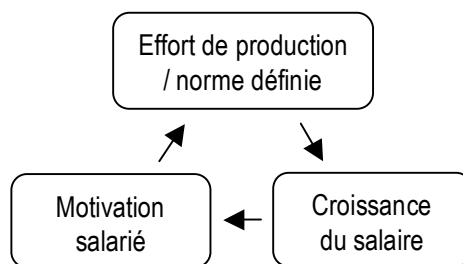
Ces outils demeurent principalement d'ordre salarial.

1.2.1. Le salaire comme dépassement d'une norme définie

Le taylorisme se développe avec Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ingénieur de formation. Cette dynamique se fonde sur le principe du rendement à la production. Reprenant les principes d'autorité et de hiérarchie, la démarche apporte un élément novateur, en cherchant à impliquer les salariés pour accroître la productivité. Celle-ci se fonde sur une motivation d'ordre salarial.

Frederick Winslow Taylor constate les pertes de temps et le manque d'implication des salariés sur leur poste de travail. Son idée est de relier la rémunération du salarié à la production qu'il assure. En accroissant le salaire reçu, celui-ci est incité à réaliser un meilleur rendement (cf. Figure 6).

Figure 6. Motivation salariale



L'objectif est de réorganiser les flux concourant à la production et de les optimiser.

Quatre étapes sont identifiées :

- décomposer le travail des ouvriers en tâches simples dites élémentaires (sur une chaîne de production d'automobiles, il peut s'agir de mettre du mastic sur le bas de porte gauche de la voiture).
- chronométrer le temps d'exécution de chaque tâche élémentaire et optimiser chaque geste en un temps donné,
- reconstruire le flux de production optimisé à partir des différentes tâches élémentaires identifiées,
- lier un niveau de salaire et de compétences à chaque tâche.

Ainsi définie, l'organisation scientifique du travail, mise en place par Frederick Winslow Taylor, se présente comme une division du travail accrue assortie d'un

système de rémunération fonction des performances relatives à la norme de production établie préalablement.

Ces idées sont reprises et complétées.

Henry Gantt (auteur du « diagramme de Gantt », cf. Figure 27), par exemple, propose un système de primes.

1.2.2. Un salaire supérieur au marché

Henry Ford (1863-1947), ingénieur, reprend les techniques de Frederick Winslow Taylor.

Le travail demeure toujours déqualifiant et répétitif. La technique de production à la chaîne domine, à savoir la présence d'un ouvrier situé à un endroit fixe et suivant la cadence imposée. Les activités de conception et d'exécution demeurent distinctes. Le poids de la hiérarchie est maintenu et la place faite à son autorité domine. L'organisation du travail utilise également l'aspect salarial comme instrument de motivation des salariés.

Cependant, le fordisme se distingue en proposant aux salariés un salaire fixe supérieur à celui offert sur le marché. A l'époque de Henry Ford, au début du XX^e siècle, il s'agit d'un salaire de 5 dollars par jour, plus connu sous le terme de « *five dollars a day* ». Motivant, car supérieur à celui du marché établi à 3 dollars, il est assorti d'un système de revalorisations avec les syndicats.

Ce niveau de salaires présente un double intérêt (cf. Figure 7) :

– pour le salarié :

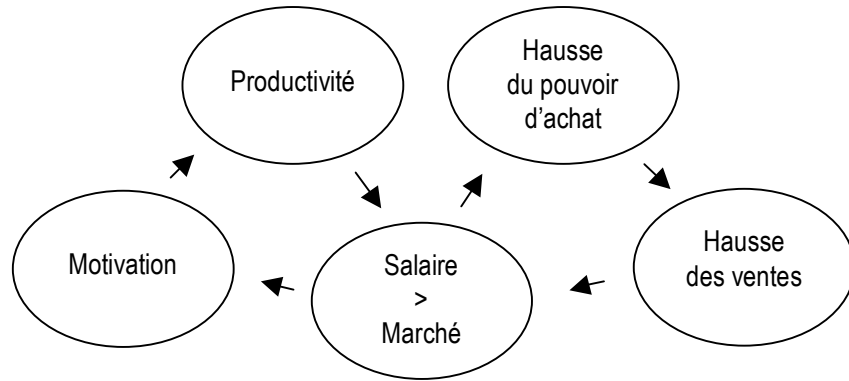
Ce dernier dispose d'une rémunération supérieure à celle du marché, qui lui permet d'accroître son pouvoir d'achat et sa consommation.

– vis-à-vis du management :

Celui-ci bénéficie d'un double avantage : un salarié productif qui s'investit dans son travail pour accroître ses revenus mais également fidélisé, qui développe sa productivité.

Il dispose également d'un salarié qui est susceptible de consommer le bien qu'il fabrique, en l'occurrence, à cette époque, la Ford T.

Figure 7. Deux effets de l'incitation salariale



1.3. Des principes d'administration et de commandement

Taylorisme et fordisme identifient un intérêt commun entre les salariés et les dirigeants, à savoir la croissance de la productivité. Cependant, si l'implication des salariés est recherchée à travers la motivation salariale, il demeure encore difficile d'envisager une dynamique participative, intégrant réellement les salariés au processus de prise de décision, ainsi qu'à la vie de l'entreprise, par une démarche de suggestions et de propositions productives.

Trois idées guident les principes de ce management.

- La séparation entre le travail de conception et d'exécution demeure.

Dans ces modes d'organisation, c'est aux seuls experts qu'il revient de mettre en place une organisation selon une démarche qualifiée de scientifique. Les tâches de conception et d'exécution demeurent distinctes. Cela signifie qu'il n'appartient pas aux exécutants de proposer de nouvelles méthodes, des innovations et de faire des suggestions. Cette dynamique ne les concerne pas. Elle est reconnue aux seuls dirigeants. Il est difficile d'envisager une démarche participative si les exécutants ne sont pas mobilisés.

- La nature de l'approche privilégie un mode d'organisation optimal unique, défini de façon scientifique.

L'expert est perçu comme omniscient, disposant d'une information parfaite. Or, l'individu ne dispose pas d'une rationalité absolue lui permettant d'aboutir à ce résultat. Il ne peut prétendre à une connaissance de l'ensemble des éléments nécessaires à une prise de décision optimale. Sa rationalité est limitée (cf. approches de Herbert Simon) par une information qui n'est pas entièrement disponible et par la rapidité des évolutions de l'environnement économique, social et technique. Au-delà de cette limite, la conception ini-

tiale d'un management en mesure de définir une organisation optimale clôt toute possibilité de participation de la part des équipes.

- La nature de la motivation demeure salariale.

La productivité demeure liée au salaire, un individu ne s'impliquant dans son travail qu'à la condition de percevoir une rémunération conséquente. S'ils ne sont réceptifs qu'à l'argument salarial, les salariés ont alors tendance à développer une stratégie individuelle de court terme de maximisation de leur propre intérêt. Dans cette optique, toute la logique de coopération, d'autonomisation et de responsabilisation se voit limitée.

Si la motivation est sollicitée par le biais salarial, peu de référence est encore faite à un engagement du salarié dans le processus de prise de décision dans l'entreprise. La recherche d'implication de l'individu vise, à ce stade, à accroître l'effort fourni sur le poste de travail, et non à intégrer les équipes dans une démarche d'innovations et de suggestions. Les principes de management énoncés laissent fréquemment la place à la présence d'un management hiérarchique et autoritaire. Ce dernier met en place des principes, souvent perçus et qualifiés de bureaucratiques, répondant à des impératifs de commandement.

A ce titre, le sociologue Max Weber (1864-1920) parle de rationalisation bureaucratique. Il pose plusieurs principes de management en se référant au départ à la division du travail d'Adam Smith (cf. *supra* 1.1.). Selon lui, une organisation de type bureaucratique s'avère performante sous condition d'une hiérarchie autoritaire tenant son pouvoir de l'établissement de normes formelles réglementant les activités et relations entre les individus, et demeurant purement impersonnelle afin d'éviter tout comportement de favoritisme.

Pour sa part, l'ingénieur Henry Fayol (1841-1925) utilise son expérience terrain de directeur général des mines de Commentry pour définir le rôle du manager. Il classe l'entreprise en cinq types d'activités : technique, commerciale, financière, sécurité, comptable et administrative. Reprenant cette dernière fonction, il l'attribue au dirigeant et la décline en cinq types d'actions : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Il énonce à cette fin quatorze principes de management. Ces derniers se déclinent autour des notions telles que celles de hiérarchie et d'autorité, de division du travail et de spécialisation des tâches, d'unicité du commandement et du projet, de respect des normes et règlements, de garantie d'un traitement égal envers tous les salariés rémunérés pour le travail effectué et de maintien d'un organisation ordonnée, de stabilité du personnel et d'absence de *turn-over*, de promotion d'un travail d'équipe permettant l'unité du personnel, d'aide à la prise d'initiative, de primauté de l'intérêt de l'entreprise sur les intérêts particuliers.