Chapitre 1 : Aux origines de l’administration du personnel

Introduction

Au cours de l'histoire industrielle, l'administration du personnel est passée d'une gestion empirique et souvent arbitraire à une discipline structurée et rationalisée. Avec l'avènement du XXe siècle, le développement rapide des grandes entreprises industrielles et l'arrivée massive d'une main-d'œuvre peu qualifiée ont contraint les organisations à repenser profondément leurs modes de fonctionnement, de commandement et de production.

Afin de répondre à ces défis organisationnels et humains, plusieurs penseurs majeurs ont développé des modèles théoriques visant à apporter des solutions universelles et scientifiques. Ce chapitre retrace l'émergence des approches dites « classiques » à travers l'étude de leurs trois grands piliers : la rationalité productive (F.W. Taylor), la rationalité administrative (H. Fayol) et la rationalité structurelle (M. Weber).

1. L’évolution historique de l’administration du personnel

Du début du XXe siècle jusqu’à la fin des années 1970, des approches empiriques d’organisation des entreprises, qualifiées de classiques, ont été élaborées afin de concevoir des systèmes de production industrielle et des modes de direction plus efficaces et efficients. Ces approches cherchaient à répondre aux difficultés rencontrées par les nouvelles grandes structures productives en matière d’organisation du travail et d’intégration d’une main-d'œuvre non qualifiée.

Ces approches ont constitué les fondements des théories cherchant à rationaliser le fonctionnement des organisations. On distingue :

- L’**école de l’organisation scientifique du travail** (rationalisation de la production, de l'administration et de l'autorité) ;
- L’**école des relations humaines** (centrée sur la qualité des rapports humains et un style de management bienveillant).

L’histoire des approches classiques se découpe en quatre grands moments :

- **Du début du XXe siècle à la fin des années 1930 :** Période de fondation des théories des organisations (OST, organisation administrative, relations humaines).

- **Durant les années 1940 et 1950 :** Période d'expansion avec l'analyse de la bureaucratie et la prise de décision.
- **Durant les années 1960 :** Consolidation du projet de rationalisation grâce à l'analyse systémique et aux théories de la contingence.
- **Durant les années 1970 :** Profonde remise en question par l'analyse actionniste et la théorie marxiste des organisations.

Au début du XXe siècle, l'entreprise organisée par fonctions remplace la manufacture. L'introduction du progrès technique entraîne une expansion industrielle nécessitant un appel massif à une main-d'œuvre non qualifiée, issue du monde rural et de l'immigration. La décomposition du travail en tâches élémentaires permet d'intégrer rapidement ces travailleurs.

Face aux problèmes d'organisation, de décision et de comportement, les premières réflexions cherchent à proposer une solution scientifique, unique et universelle. On distingue trois principales contributions :

- La **rationalité productive** (F.W. Taylor),
- La **rationalité administrative** (H. Fayol),
- La **rationalité structurelle** (M. Weber).

2. La rationalité productive : L'organisation scientifique et administrative du travail

L'organisation scientifique du travail (OST) a été la solution de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) aux problèmes des usines américaines de la seconde moitié du XIXe siècle, où les contremaîtres régnaient sur deux catégories de salariés : les manœuvres (force physique) et les ouvriers qualifiés (maîtres de leur savoir-faire artisanal).

En 1911, Taylor définit les principes de la direction scientifique pour réduire les aléas, incertitudes et coûts organisationnels. Selon lui, seule la connaissance scientifique produit un savoir universel supérieur à l'intuition ou à l'apprentissage par l'expérience. Taylor décompose le travail en tâches élémentaires et évalue leur temps d'exécution au chronomètre. La conception du travail est alors confiée aux ingénieurs.

L'OST repose sur quatre grands principes :

1. **La recherche du *One Best Way* :** Une seule manière optimale de faire les choses, découverte par l'analyse scientifique des temps et des mouvements.

2. **La sélection scientifique des travailleurs (*The right man in the right place*) :** Déterminer les caractéristiques du travailleur idéal pour chaque poste.
3. **La division verticale du travail :** Séparation stricte entre la conception (travail intellectuel / cols blancs) et l'exécution (travail manuel / cols bleus).
4. **La rémunération incitative :** Rémunération au rendement (système à deux taux) pour motiver l'ouvrier à atteindre les normes fixées.

La méthode « scientifique » selon F.W. Taylor :

- Étudier l'exécution du travail par des ouvriers habiles.
- Décomposer leurs gestes en mouvements élémentaires et éliminer les mouvements inutiles.
- Décrire chaque mouvement et enregistrer son temps.
- Ajouter des majorations pour les retards inévitables et pour le repos (afin de réduire la fatigue).
- Reconstituer les combinaisons de mouvements les plus efficaces et élaborer des tables de temps et de mouvements.

3. La rationalité administrative : L'organisation administrative du travail

Henri Fayol (1841-1925) conçoit l'entreprise comme un corps social composé d'organes accomplissant des fonctions spécifiques. L'organisation administrative du travail consiste à mettre en place une structure claire avec unité de commandement et définition des responsabilités.

Dans son ouvrage *Administration industrielle et générale* (1916), Fayol définit six fonctions fondamentales de l'entreprise (technique, commerciale, financière, sécurité, comptabilité et administrative).

Il isole la **fonction administrative**, qu'il décline en cinq éléments fondamentaux (*POCCC*) :

« Administrer, c'est **prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler** ».

Complémentaire de l'OST de Taylor, l'approche de Fayol s'oriente vers l'amélioration des processus administratifs et l'efficacité de la direction générale.

4. Les principes de gestion de H. FAYOL

Fayol a déterminé 14 principes généraux de gestion pour l'administration efficace des organisations. Il précise que ces principes ne sont pas rigides mais doivent s'adapter aux situations et aux personnes.

Ces 14 principes sont regroupés en trois catégories :

- **Principes liés au pouvoir :** La subordination des intérêts individuels à l'intérêt général, l'unité de commandement, l'unité de direction, l'autorité et la responsabilité, la hiérarchie.
- **Principes concernant l'organisation (corps social) :** La discipline, la centralisation, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative, l'ordre.
- **Principes liés au travail et à sa rémunération :** La division du travail, la rémunération du personnel.

5. L'organisation bureaucratique, MAX WEBER (1864-1919)

Max Weber théorise la bureaucratie comme un système administratif rationnel reposant sur la **domination légale**. Ce modèle repose sur la croyance en la légalité des règlements écrits et du droit de commander de ceux qui exercent l'autorité. La bureaucratie s'applique aussi bien aux administrations publiques qu'aux entreprises privées pour répondre à la complexité des sociétés modernes.

Parmi les trois types de pouvoir identifiés par Weber (*traditionnel*, *charismatique*, *rationnel-légal*), le pouvoir bureaucratique constitue l'idéal-type.

Les organisations bureaucratiques se caractérisent par :

- **La classe administrative :** Un groupe dédié au maintien des activités de coordination.
- **La hiérarchie :** Un classement décroissant des postes de haut en bas servant de ligne de communication et de délégation de pouvoir.
- **La division du travail :** Une spécialisation poussée pour garantir que chaque bureau dispose de compétences clairement définies.
- **Le règlement officiel :** Un système de règles écrites assurant la stabilité, la continuité et la prévisibilité des comportements.
- **Les relations impersonnelles :** Des décisions guidées par des règles neutres plutôt que par des critères personnels ou affectifs.
- **Le compte rendu officiel :** La conservation écrite de toutes les décisions et activités pour référence future.

La bureaucratie suppose une structure pyramidale où l'accès aux postes repose sur la compétence, diplôme ou concours. Les salariés bénéficient d'un contrat, d'une rémunération fixe selon une grille, et d'une carrière gérée selon l'ancienneté et l'évaluation des supérieurs.

a) Les avantages de la bureaucratie :

- Cohérence et prévisibilité des comportements grâce à la précision des règles.
- Définition claire des tâches et responsabilités de chacun.
- Recrutement et promotion fondés sur le mérite et la compétence technique.
- Gain d'expertise des salariés grâce à la spécialisation.

b) Les inconvénients de la bureaucratie :

- Rigidité et résistance importante au changement chez les employés.
- Risque de freiner l'initiative individuelle et la créativité.
- Faible sentiment d'appartenance et de motivation globale.
- Coûts de contrôle élevés, impersonnalité excessive et risque d'oubli des objectifs fondamentaux de l'organisation.

Conclusion

En somme, l'école classique de l'organisation a apporté des contributions fondamentales à l'émergence de l'administration du personnel moderne. Grâce aux apports de Taylor sur la rationalisation des tâches de production, de Fayol sur l'organisation des fonctions de direction et de Weber sur la structuration légale et impersonnelle des structures, les entreprises ont pu se doter de règles claires, stables et prévisibles.

Toutefois, la rigidité de ces modèles, la vision exclusivement mécaniste du travailleur et la négligence des aspects psychosociaux ont rapidement montré leurs limites. Ces lacunes ont ouvert la voie, dès les années 1930, au développement de l'École des Relations Humaines, puis plus tard aux théories de la contingence et des ressources humaines, qui replaceront l'humain, sa motivation et son épanouissement au cœur de la performance de l'entreprise.