

# Histoire de la pensée managériale

Cédric Poivret

PRAG/Docteur en sciences de gestion/  
Université Paris-Est Marne-La-Vallée

# Histoire de la pensée managériale

Cours numéro 4 :  
l'approfondissement des années  
20 et 30

# Un des destins du fayolisme : la réforme de l'Etat

« *La doctrine administrative connaît donc un destin paradoxal puisque in fine, c'est moins dans le domaine industriel que dans celui de la réforme de l'Etat que le fayolisme parvient à susciter l'attention* »

Odile Henry, 2012, Les guérisseurs de l'économie, p.183

# Fayol et la critique de l'école polytechnique

- Critique virulente contre l'aspect trop mathématique de la formation des ingénieurs, qui recoupe toute une critique plus générale contre le poids trop important des écoles d'ingénieurs, en particulier Polytechnique, dans la sélection des élites
- Résultat : c'est au sein de l'école des Hautes Etudes commerciales que sera dispensé un cours de « gouvernement des entreprises commerciales et industrielles » ...jusqu'en 1924

# Fayol et la réforme de l'Etat

## Le contexte

L'Etat français a été très mal organisé durant la première guerre mondiale : multiplicité des services, pas de véritable unité du commandement

Rationalisation quand même sous la houlette d'Albert Thomas, Etienne Clémentel, Georges Clémenceau

# Fayol et la réforme de l'Etat

- Au sortir de la guerre l'organisation est un thème de plus en plus fréquent
- L'Etat a multiplié ses domaines d'interventions, que convient il de faire de l'Etatisme?  
Industrialisation ou désencombrement
- De multiples réflexions, enquêtes, dont Fayol va être partie prenante : enquête sur les PTT, participation à la commission Citroën sur le monopole de tabacs

# Fayol et la réforme de l'Etat

Un mot sur Henri Chardon, haut fonctionnaire, qui prône l'industrialisation de l'Etat

# Fayol et la réforme de l'Etat

- Les vices inhérents au monopole des PTT
  - A la tête de l'entreprise, un Sous-secrétaire d'Etat instable et incompétent ;
  - Pas de programme d'action à long terme ;
  - Pas de bilan ;
  - Intervention abusive et excessive des parlementaires ;
  - Aucun stimulant pour le zèle ; aucune récompense pour les services rendus ;
  - Absence de responsabilité.



# Fayol et la reforme de l'Etat

Un échec global à reformer l'Etat , malgré  
un certain succès chez les penseurs

# Une certaine convergence avec les le playsiens

Convergence avec les thèmes de  
l'économie sociale, défendue entre autre par  
l'USIC

Joseph Wilbois, assez représentatif de cette  
vision des choses

# Les organismes de propagation de la pensée

- Le Centre d'étude administrative de Fayol
- Le comité d'organisation rationnelle, créé sous l'impulsion d'Henry Le Chatelier et financé par les Michelin
- Qui fusionnent en 1925, au second congrès international d'organisation scientifique , au sein du Comité national de l'organisation scientifique d'organisation

# Les organismes de propagation de la pensée

- Les divers organismes patronaux créent aussi leurs organismes de propagation de l'organisation scientifique
  - La CGPF la CGOST
  - L'UIMM met en place un service d'organisation scientifique
  - La CCP met en place L'institut d'organisation commerciale et industrielle , ainsi que le centre de préparation des affaires
  - Impact limité dans les écoles d'ingénieurs

# De la rationalisation de la production à la rationalisation de l'économie

- Les patrons « modernisateurs » sont quelque peu à part: originaux même dans leur manière de faire ( Jean Milhaud, Auguste Detoef, Jean Coutrot, Ernest Mercier ) ce qui ne les empêche pas d'avoir fait Polytechnique ou d'autres grandes écoles
- Une basculement vers un néo capitalisme, plus ou moins corporatiste.... D'où l'importance du développement de la comptabilité analytique

# Un mot sur le colonel Rimailho (1864-1954)

- Polytechnicien 1884
- Travail dans les ateliers de Puteaux, sous la direction du commandant Ply
- Mobilisé en 1914, d'abord sur le front, puis à l'arrière
- Responsable de la CGCEM : compagnie générale de construction et d'entretien du matériel de chemin de fer
- Professeur d'organisation du travail à l'école nationale supérieure d'aéronautique
- 1936: Organisation à la française
- 1928 : Rapport pour la cegos sur les prix de revient , où est inventée la méthode des sections ... qui correspond à ce que sera la méthode ABC . Est aussi explicitée la méthode de l'imputation rationnelle

# La création des premiers cabinets de conseil

- C. B. Thompson, qui arrive en France en 1917 et part en 1930
- Paul Planus, qui travaille au départ pour Thompson mais devient indépendant en 1929-1930
- Wallace Clark, qui popularise le diagramme de Gantt
- Charles Bedeaux

# Et la taylorisme dans tout cela?

« La plupart des techniciens, partisans de la rationalisation, se sont montrés beaucoup plus pragmatiques dans les choix des méthodes qu'ils soutenaient ou appliquaient » Moutet, 1997, p.34

Une taylorisation du travail de bureau



# Un mot sur Hyacinthe Dubreuil (1883-1971) , syndicaliste favorable à la rationalisation

- Apprenti mécanicien
- Autodidacte, il se forme par la lecture de Saint Simon, Proudhon et Comte
- Évolue vers plus de pragmatisme, surtout suite à la révolution russe
- La république industrielle, en 1921
- Standards (1929), puis Nouveaux standards

# De nouvelles techniques pour prévoir dans les années 30

- Les études de marché
- Le contrôle budgétaire
- Des méthode de sélection des travailleurs

# Les développement d'une science de la vente et de la publicité

- Réflexions sur les méthodes de vente (mode de distribution, rôle du vendeur)
- Réflexions sur la publicité, qui continuent et s'intensifient: Francis Elvinger, Louis Angé; la revue vendre, création de l'école technique de la publicité
- Tout cela, en lien avec les travaux des rationalisateurs , avec une forte influence de Etats-Unis

# Un mot sur le régime de Vichy

- Comités d'Organisation (CO).