

chapitre I : **Les écoles de pensées en gestion**

Pour situer la pratique contemporaine de la gestion, il est utile de savoir comment elle a évoluée.

Nous retenons les principales écoles à savoir :

- L'école classique
- L'école des relations humaines
- L'école moderne

I/. L'école classique

L'entreprise est considérée comme une organisation productive. Il s'agit donc d'organiser et de rationaliser le processus de production (Taylor), d'administration (Fayol), le système d'autorité mis en œuvre (Weber).

A/. L'organisation Scientifique du Travail : F.W. Taylor (1856-1915)

F.W. Taylor est le fondateur de l'Organisation Scientifique du Travail (l'OST). Pour Taylor, la productivité de l'ouvrier peut augmenter sans augmenter sa fatigue et ce en le gratifiant par de meilleurs salaires. Selon lui, il n'existe qu'une façon d'exécuter rationnellement et efficacement une tâche (the one best way) et chaque ouvrier peut être formé pour devenir « excellent » à un poste donné. C'est à la direction qu'il incombe de découvrir ces méthodes et de fournir les possibilités de perfectionnement.

Dans l'objectif de rationalisation de travail Taylor avait instauré un certain nombre de principes :

- Division verticale du travail (séparation des tâches) : les tâches de conception, d'organisation, de contrôle et d'exécution sont confiées à des personnes différentes.
- Division horizontale du travail (parcellisation) : le processus de production est divisé en tâches élémentaires confiées à des ouvriers spécialisés.
- Etude scientifique du travail : les méthodes de travail sont analysées, décomposées, chronométrées puis rationalisées afin de réaliser des gains de temps et des économies de gestes.
- Sélection scientifique des ouvriers et entraînement de la main d'œuvre
- Adaptation des outils aux tâches à réaliser
- Salaire au rendement

Les limites de l'OST : les dysfonctionnement sociaux

Les cadences imposées à l'homme par la machine ou par le chronométrage, la monotonie du travail, la négation de l'initiative individuelle, engendrent à terme des dysfonctionnements sociaux (absentéisme, accidents du travail...) traduisant la démotivation des salariés.

B/. L'organisation administrative du travail : Henry Fayol (1841-1925) et les cinq piliers du management moderne

Fayol, ingénieur des mines, va racheter une affaire en déficit chronique et la rendre rentable. Fayol complète l'approche taylorienne en analysant le travail de dirigeants. Il est à la direction ce qu'est Taylor à l'atelier.

Fayol est le premier à définir les grandes fonctions de l'entreprise :

- la fonction technique : produire, transformer
- la fonction commerciale : acheter, vendre
- la fonction financière : gérer des capitaux
- la fonction comptable : faire l'inventaire, établir le bilan
- la fonction administrative : Production, Organisation, Direction, planification et contrôle.

Fayol est le premier à définir ce que nous appelons aujourd'hui « management » : « administrer c'est à la fois prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler »

- prévoir et planifier : c'est à la fois anticiper l'avenir et le préparer.
- Organiser : c'est munir l'entreprise de tout ce qui est utiles à sa fonctionnement (matériaux, outillage capitaux, personnel...)
- Commander : c'est tirer le meilleur part positive des agents qui composent son unité dans l'intérêt de l'entreprise.
- Coordonner : c'est mettre de l'harmonie dans une entreprise afin de faciliter sa fonctionnement et son succès.
- Contrôler : c'est vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis

Fayol considère la fonction administrative comme une activité clef de l'entreprise puisqu'elle permet la coordination des efforts et l'harmonie des actes. Il énonce 14 principes à respecter pour compléter le contenu de la fonction administrative à savoir :

- La division du travail : il faut répartir le travail afin de le simplifier et de faciliter le contrôle
- L'autorité : c'est le fait de donner des ordres et de se faire obéir
- La discipline : représente l'obligation de la part des employés d'obéir aux conventions établies
- L'unité de commandement : chaque membre de l'entreprise ne doit recevoir d'ordres que d'un seul chef hiérarchique pour éviter les ordres contradictoires et les conflits
- L'unité de direction : c'est le fait que les personnes travaillant dans un même but doivent avoir non seulement un seul chef mais aussi un seul programme.
- La primauté de l'intérêt général sur les intérêts individuels
- La rémunération : doit être proportionnelle aux efforts fournis au service de l'entreprise
- La centralisation : le degré de centralisation dépend de l'activité et surtout du qualité du personnel
- L'échelle hiérarchique : est nécessaire aussi bien que les relation latérales
- L'initiative : les ouvriers ne font qu'exécuter les tâches, les cadres sont les seuls à pouvoir bénéficier d'une certaine initiative
- L'ordre : chaque membre de l'entreprise doit être placé au poste qu'il lui convient et chaque activité doit avoir une place bien précise dans l'entreprise
- L'équité : la justice résulte des conventions établies mais aussi de la bienveillance
- La stabilité du personnel : est une condition nécessaire à la réussite de l'employé et donc de l'entreprise

- La cohérence : c'est la faculté de vivre en harmonie avec les différentes composantes de l'environnement

C/. La bureaucratie : Max weber (1864 -1920)

Weber distingue trois types d'autorités et à travers lesquels il identifie les organisations.

- L'autorité charismatique, qui se base sur les qualités personnelles du leader. Cette organisation est caractérisée par sa vulnérabilité à cause de sa construction instable et les problèmes qui surgissent au moment de la succession.
- L'autorité traditionnelle, qu'est fondée sur les précédents, les coutumes, les traditions et les usages. Cette organisation est s'avère peu évolutive. C'est le cas par exemple des entreprises familiales qui se transmettent sur plusieurs générations.
- L'autorité légale, qui est légitimée par la loi et les réglementations. Ce type d'organisation est « l'organisation bureaucratique ». weber considère l'organisation bureaucratique est l'organisation la plus efficace.

La bureaucratie suppose :

- une stricte définition des objectifs, des tâches et des responsabilités de chacun.
- Une structure pyramidale (hiérarchique) qui contrôle tout et un système cohérent de règles et de procédures.
- Un emploi qui dépend des qualifications.

Remarques

La bureaucratie est un modèle rationnel et sécurisant puisqu'il permet de protéger les salariés contre les abus des chefs. Mais un formalisme excessif est la source principale de dysfonctionnements de ce modèle :

- insatisfaction du personnel
- rejet de la nouveauté, de l'innovation
- forte résistance au changement et rigidité des réponses de l'entreprise face aux sollicitations de l'environnement.

Critiques de l'école classique

- Les théoriciens de l'école classique ont cherché à standardiser les comportements en supposant qu'il est possible de définir à l'avance le comportement des organisations qui doit être rationnel
- L'homme est considéré soit comme une machine (il exécute les tâches automatiquement) soit muni d'une rationalité calculatrice économique.

Malgré leurs limites et les critiques quelles ont soulevés, ces doctrines classiques étaient relativement bien adaptées à l'esprit et aux conditions de l'époque. Par ailleurs le taylorisme continue à exister toujours et le fayolisme demeure un cadre de référence en matière de management pour plusieurs théoriciens.

2/. L'école des relations humaines (1930)

L'école des relations humaines rompt avec les principes de l'école classique qui considère l'individu comme uniquement motivé par l'argent. Elle intègre les besoins psychologiques de l'homme au travail et les changements de mentalité sociale (contestation de l'OST, l'élévation des qualifications crise de 1929).

A/. Elton Mayo (1880-1949)

Mayo a démontré à partir d'expériences réalisées dans un atelier de femmes ouvrières, l'importance de :

- l'homogénéité d'un groupe de travail (objectifs propres, solidarité) : les ouvrières qui ont réalisé qu'elles formaient des groupes homogènes et solidaires ont obtenu une grande satisfaction et ont augmenté leur rendement.
- La participation (discussion, coopération) dans l'efficacité du travail : les expériences ont montré que la participation, la coopération, et la discussion au sein du groupe a un effet très favorable sur le comportement des ouvrières.

B/. Abraham Maslow (1908-1970) : étude des motivations

La pratique de Maslow, un psychologue américain, lui a appris que les problèmes de ses clients sont souvent imputables à leur impuissance s'assouvir leurs besoins. C'est pourquoi il persistait dans ses idées qu'il y avait une hiérarchie des besoins. Le besoin n'est pas seulement physiologique et instinctif, mais culturel et social. Il naît autant de la nécessité de posséder ou de consommer certains objets pour vivre des expériences sociales. Ces besoins engendrent des motivations, raisons que l'individu se donne d'agir.

Maslow affirme que les besoins sont hiérarchisés. Non pas qu'un besoin supérieur ne se manifeste pas tant que les besoins inférieurs ne le sont pas, mais un besoin supérieur ne peut être vraiment satisfait que dans la mesure où les précédents le sont. A partir de là il propose une pyramide des besoins qui sont, dans l'ordre :

1. Besoins de réalisation du soi : création artistique, littéraire (altruisme et affection, humanisme, charité...)
2. Besoin d'estime : se comprendre et se respecter soi même.
3. Besoin d'appartenance : se sentir accepté, reconnu et compris par les autres.
4. Besoin de sécurité : se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures.
5. Besoin organiques ou psychologiques : se nourrir, se vêtir, se reproduire...

Un niveau plus élevé dans la pyramide n'entre en ligne de compte qu'au moment où les besoins plus bas ont été réalisés.

Tandis que Mayo avait une vision simpliste de l'homme comme individu social. Maslow part de l'idée que les adultes veulent se développer dans leur travail. L'homme n'envisage pas seulement la sûreté d'être membre d'un groupe mais surtout l'épanouissement et le développement de ses capacités.

Il met en évidence les différents besoins de l'homme au travail. Répondre à ces besoins permettra à l'entreprise de motiver son personnel.

C/. F. Herzberg (né en 1923) : étude des motivations

Ses travaux le conduisirent à conclure que l'homme connaît deux catégories de besoins :

- Les besoins d'entretien ou les facteurs d'hygiène ou de conditionnement : rémunération, conditions de travail, sécurité de l'emploi... la non satisfaction de ces besoins engendre des conflits ou freins, mais leur satisfaction ne suffit pas à motiver.
- Les besoins de réalisation ou les facteurs moteurs ou motivants (besoins d'Abraham : appartenance, estime et accomplissement) : Avancement, nature du travail, responsabilité... La réponse à ces besoins est source de motivation.

L'organisation du travail doit permettre d'éviter le mécontentement et provoquer la satisfaction. Il préconise :

- L'élargissement des tâches : rassemblement sur un même poste de travail de tâches élémentaires précédemment réparties entre plusieurs opérateurs.
- L'enrichissement des tâches : consiste à donner un contenu plus qualifié et plus responsable à un poste de travail.

3/. L'école moderne de gestion

Plusieurs approches ont largement influencé la pensée moderne. Nous retenons essentiellement : l'approche systémique, l'approche contingente, l'école de la mesure quantitative et l'école du processus de gestion.

A/. L'école des systèmes sociaux ou l'approche systémique

Elle conçoit l'entreprise comme un système, ayant des buts, composé de sous-systèmes en interactions les uns avec les autres et œuvrant afin de réaliser les buts de l'entreprise. Pour cette école, l'entreprise est comme le corps humain : tout dépend de tout.

L'approche systémique considère l'organisation comme un système ouvert, en relation avec son environnement. Pour comprendre le comportement d'un élément il faut considérer toutes les relations et les interactions qui le lient avec les autres éléments du système.

Cette école se propose d'étudier les facteurs psychosociologiques et décisionnels influençant l'efficacité de l'entreprise.

D. Mac Gregor (1906-1964) : Les théories X et Y : deux conceptions opposées de l'homme au travail

Les principes de la théorie X :

- L'homme a une aversion innée pour le travail. Il cherche donc à l'éviter.
- Il faut le contraindre, le diriger, le contrôler, le menacer de sanctions.
- L'individu ordinaire aime se sentir dirigé, il fuit les responsabilités, il a peu d'ambition et recherche avant tout la sécurité.

Les principes de la théorie Y :

- Le travail n'est ni agréable ni déplaisant en soi : si l'homme n'aime pas son travail c'est parce qu'il a été conduit à ne pas l'aimer.
- L'homme est capable de déterminer des objectifs et de les réaliser.
- Il ne craint pas les responsabilités, c'est pour lui un moyen d'enrichissement et d'intérêt au travail.

B/. L'école de la contingence ou l'approche contingente

Pour cette école, il n'existe pas une organisation ou un management qui soit le meilleur dans tous les cas. Il s'agit, donc, à chaque fois pour l'entreprise de s'adapter au mieux aux caractéristiques de la situation. L'approche contingente ou situationnelle invite le gestionnaire à utiliser les techniques et la philosophie de management qui conviennent aux circonstances.

L'approche contingente met l'accent sur la relativité et la particularité du contexte. Toute organisation en fonction de son âge, de sa taille, de la technologie utilisée, du style de pouvoir, de sa stratégie et de l'environnement dans lequel elle œuvre doit trouver les structures appropriées qui vont lui permettre de s'adapter aux changements et à la contingence de l'environnement.

C/. L'école de la mesure quantitative

Elle considère la gestion comme une entité logique où les actions peuvent s'exprimer sous forme d'équations mathématiques et où les données sont mesurables.

D/. L'école du processus de gestion

Pour cette école, la gestion est un processus spécifique consistant en activité de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs, grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources.