

Chapitre I - L'école classique de l'organisation(1900)

Ce sont des théories qui reposent sur l'analyse des organisations (planifier, organiser, contrôler) et sur la formulation des principes d'un management considéré comme universel. **Exemple** : principe d'organisation de typologie, qui repose sur un agencement souvent organisationnel se caractérisant par une division de travail bien établie et une hiérarchie qui assure la coordination des tâches.

I. Le taylorisme :

Frederic Winslow Taylor (1856-1915) : c'est un Ingénieur américain. Il a proposé la méthode OST (Organisation Scientifique du Travail) qui repose sur une analyse de temps pour la décomposition des tâches et un mode opératoire considéré comme le meilleur "One Best Way", qui sera traduit en séquences d'opérations à réaliser successivement en un temps minuté pour chacune, de manière à rendre le cycle opératoire parfaitement prévisible.

Ainsi, Taylor a hiérarchisé l'entreprise en :

- Opérations de fabrication simple.
- Agents de maîtrise qui surveillent la bonne exécution des règles.
- Service de contrôle pour apprécier les résultats.
- Bureaux de méthode pour préparer le travail.

L'OST met l'accent sur une division du travail en fonction des compétences, où les uns exécutent pendant que les autres pensent. Il faut donc que chacun soit placé à la place qui convient à ses aptitudes "The right man in the right place".

L'administration du personnel gravite autour des axes suivants :

- Recrutement : ouvrier de premier ordre.
- Formation : acquisition des prescriptions sans explications.
- Salaire : liée au rendement individuel.
- Contrôle : consiste à vérifier l'application stricte de la meilleure méthode choisie.

Les trois conséquences majeures de la gestion taylorienne :

- L'ouvrier perd le savoir technique au profit des experts.
- L'ouvrier perd le control social du travail.
- L'ouvrier perd le control de l'organisation.

Le taylorisme repose sur trois principes fondamentaux :

1. La division sociale du travail (verticale : distinguant les concepteurs et les exécuteurs) :

Mettre la bonne personne à la bonne place, en séparant le travail intellectuel entre les ingénieurs qui organisent la production, et les ouvriers qui doivent appliquer les consignes spécifiées.

2. La division technique des tâches (horizontale : Plus les tâches est simple, plus l'apprentissage est rapide) :

C'est la parcellisation des tâches qui sont spécialisées, par la décomposition de travail en tâches élémentaires en gestes élémentaires et par le chronométrage (étude de temps et de mouvement) pour attribuer la durée d'exécution "aboutir à un "One Best Way" au niveau de processus du travail".

3. Le salaire au rendement (les gains monétaires sont la seule motivateur) :

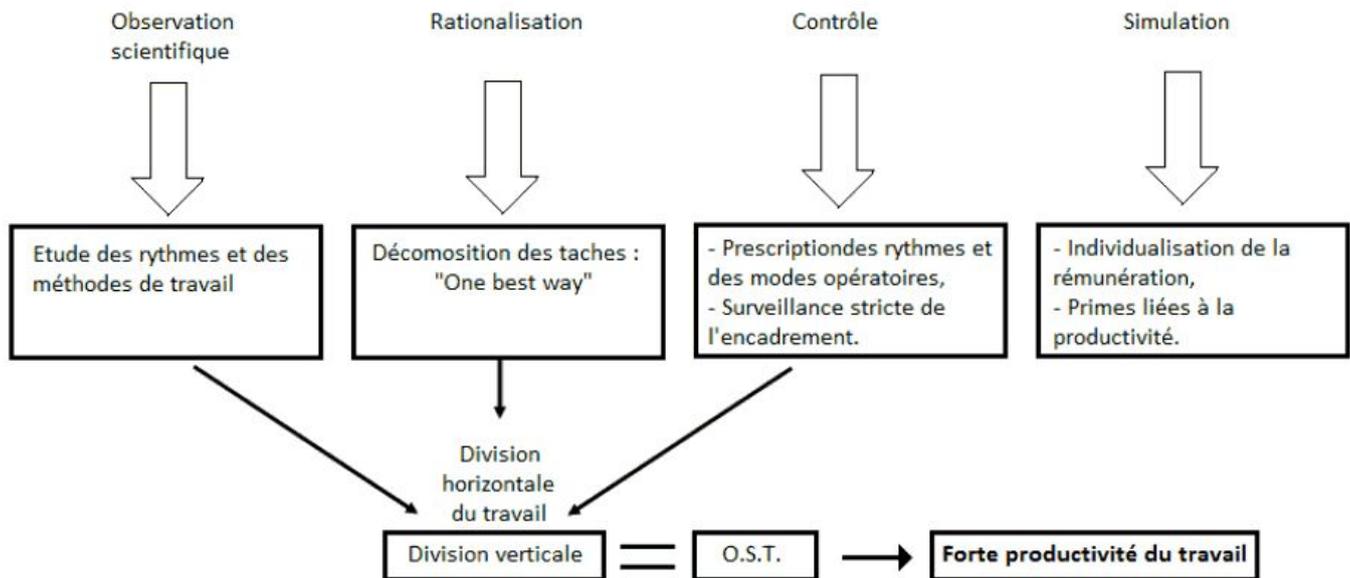
F.W. Taylor est préconiser le système de salaire différentiel qui basé sur la rémunération par rapport au temps de référence, pour motiver le salaire et garantie une productivité de débit.

4. Le control du travail (chronométrage de temps) :

Le travail est chronométré par le contremaître. Les ouvriers doivent respecter les normes de gestes et de temps.

- Les problèmes rencontrés sont : la monotonie - l'absentéisme - le coulage.

Théorie de Taylor



II. Le Fordisme (Henry Ford) :

Henry Ford poursuit Taylor. Les principes innovations apportés par Ford :

- Le travail à la chaîne : repose sur l'idée que ce n'est plus l'ouvrier qui circule autour des produits qu'il fabrique mais c'est le produit qui circule sur la ligne de montage, ce qui permet de réduire les temps morts. Par ailleurs la chaîne permet d'accroître la cadence, car c'est elle qui impose aux ouvriers le rythme du travail.
- La standardisation des biens de production : la standardisation des pièces et des tâches permet une augmentation de la productivité et permet de réduire les coûts de travail.
- Le principe de Five Dollars a Day : permet aux travailleurs de consommer davantage, par conséquent, d'encourager la production de bien économique et des investissements.

L'idée essentielle de Ford est d'avoir cherché à associer la production de masse à une consommation de masse.

Ce type d'organisation reste encore actuel parce que le nombre de dirigeants estiment encore que le couple bâton/carotte reste la pierre angulaire de toute politique de personnel.

Malgré les critiques adressés à cette forme d'organisation du travail, elle a fasciné plusieurs auteurs.

En résumé et d'un point de vue organisationnel, on entend par Taylorisme un ensemble de techniques de préparation, de mesure et de contrôle du travail dans les ateliers et de décomposition de tâches uniformisées que les ingénieurs développent à partir de bureaux spécialisés.

Par Fordisme, on entend la réorganisation des usines selon un flux continu de matière et de produits et l'obtention par les ouvriers de salaires supérieurs leur donnant accès à une consommation de masse.

III. Le Fayolisme (Henri Fayol : la gestion administrative du travail) :

A- Classification des fonctions essentielles de l'entreprise :

Fayol développe quelques années après Taylor, une théorie de l'organisation qui prend en compte toute la complexité de ce qu'il appelle la fonction administratif. Il a proposé six fonctions de l'entreprise :

- Fonction technique : (Production, fabrication, ...)
- Fonction commerciale : (Achats, ventes, ...)
- Fonction comptable : (Inventaire, bilan, ...)
- Fonction financière : (Recherche des capitaux, ...)
- Fonction de sécurité : (Protection des biens et des personnes, ...)
- Fonction administratif : qui a comme principe : Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler.

B- Les fonctions administratives :

Par ailleurs, Fayol élabore 14 principes d'administration pour aider les dirigeants à obtenir les meilleures performances de leurs personnels :

1. La division du travail : Il faut répartir le travail entre les employés et les services ;
2. Autorité : doit toujours s'accompagner d'une responsabilité égale ;
3. Discipline : il faut utiliser les sanctions pour encourager un effort collectif.
4. Unité de commandement : chaque employé ne doit se rapporter qu'à un seul.
5. Unité de direction : toutes les activités de l'entreprise doivent viser un même but.
6. Subordination des intérêts personnels à l'intérêt générale.
7. Rémunération : les travailleurs doivent recevoir un salaire équitable.
8. Centralisation : le pouvoir décisionnel doit être concentré aux plus haut échelons hiérarchique.
9. Hiérarchie : il doit exister une voie hiérarchique bien définie du PDG o l'opération.
10. Unité de personnel : il faut créer un climat social favorable au sein de l'organisation pour que le personnel soit solidaire.
11. Ordre : cette règle doit s'applique à la fois aux ressources humaines et matérielles.
12. Équité : il faut être geste avec le personnel.
13. Initiative : les cadres et les responsables doivent encourager leurs subalternes à faire preuve d'initiative d'imagination et de créativité.
14. Stabilité du personnel : les chefs d'entreprise doivent réduire le turn-over.

IV. Max Weber :

Au même moment que Taylor, Max Weber s'interroge sur le fait du développement des administrations. Selon Max Weber, la bureaucratie a permis le développement de la société industrielle.

La bureaucratie est une forme d'organisation basée sur des règles, appliquées de façon impersonnelle par des agents spécialisés.

Les principes de cette forme d'organisation rationnelle sont :

- La division du travail ;
- La structure hiérarchique (elle clarifie les rôles et les réseaux de communication) ;
- La communication verticale ;
- Les normes écrites (elles réduisent les incertitudes et les différences d'interprétation) ;
- Légitimité des règles organisationnelle ;
- Équité ;
- Structure d'autorité.

Les avantages sont :

- Système de fonctionnement sécurisant ;
- Le système comporte une certaine rationalité.

Les inconvénients :

- La hyperspécialisation entraîne des conflits d'intérêts ;
- La forte hiérarchisation entraîne l'inflexibilité ;
- L'impersonnalité entraîne la diminution de la motivation.
- La bureaucratie requiert un environnement stable ;
- Rigidité du système par rapport à l'environnement ;
- Pauvreté de relations interpersonnelles : déshumanisation.
- Rejet de la nouveauté et de l'innovation.

La bureaucratie est un fonctionnement standardisé de la gestion non péjoratif. Elle est fondée sur :

- Les fonctionnaires y sont personnellement libres et n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction.
- Dans une hiérarchie solidement établi.
- Avec des compétences de la fonction bien définies.
- En vertu d'un contrat donc en principe sur le fondement d'une sélection ouverte selon la qualification professionnelle.
- Ils sont payés par des appointement fixes gradués suivant le rang hiérarchique et les responsabilités assumées.
- Ils voient s'ouvrir à eux une carrière selon l'ancienneté ou les diplômes, ou selon les deux.
- Ils travaillent séparés des moyens de production
- Ils sont soumis à une discipline stricte et à un contrôle

Chapitre II - École des relations humaines (environ 1930)

Cette approche est développée autour d'Elton Mayo. Elle proposait des réponses aux limitations du Taylorisme, et ses théories étaient en conséquence portées par la vague dite "d'accroissement de la productivité".

➤ **Le contexte :**

- La crise économique de 1929 et le développement des idées socialistes ont conduit à contester les principes de l'école classique.

- Les progrès de la psychologie appliquée (Freud) : ils ont montré l'importance des facteurs physiologiques liés à l'environnement physique du travail et l'importance des conditions de travail.

A- Elton Mayo (1880-1950) (La prise en compte des conditions de travail) :

1- Les Expériences de la Western Electric :

À partir d'expériences réalisées à la Western Electric (1927-1932), E. Mayo a démontré l'importance de l'homogénéité d'un groupe de travail (Dynamique du groupe : objectifs propres, solidarité) et de la participation (besoins sociaux d'intégration : discussion, coopération) dans l'efficacité du travail.

La grande découverte d'Elton Mayo et son équipe réside dans l'idée que le seul fait de montrer concrètement aux ouvriers que l'on s'intéresse à eux et à leur sort, a provoqué un regain d'intérêt au travail, de satisfaction et de motivation.

D'après Elton Mayo, l'entreprise constitue un système, c.à.d. un tout dont chacune des parties qui le composent est en relation d'interdépendance avec les autres.

La fonction de l'entreprise est double : une fonction économique (fournir des biens et services) et une fonction de satisfaction de ses membres.

B- Abraham Maslow :

Alors que Elton Mayo insiste sur l'idée que tout travailleur éprouve des besoins sociaux, Maslow approfondit et affine cette idée. Pour mieux comprendre ce qu'un individu recherche dans son travail, il met l'accent sur l'analyse de ses besoins.

Abraham Maslow énoncé ainsi sa pyramide de besoins :

1. Besoins physiologiques : sont liés à la survie, besoins de se nourrir, de repos, de logements, ...
2. Besoins de sécurité : de protection contre le danger, la menace, l'arbitraire.
3. Besoins d'appartenance : de faire partie de divers groupes (équipe de travail, de ne pas être isolé, oublié ou rejeté ...)
4. Besoins de reconnaissance (de prestige) : avoir une bonne estime de soi et des autres. L'individu recherche le respect, la reconnaissance, le statut social, ...
5. Besoins d'actualisation : de perfectionnement, utilisation maximale de ses aptitudes.

Selon Maslow, cette hiérarchisation des besoins explique la motivation au travail, ce qui motive l'homme c'est la satisfaction d'un besoin. Mais, un besoin de niveau supérieur ne peut être perçu que lorsque les besoins de niveau inférieur sont satisfaits.

C- Kurt Lewin et la dynamique de groupe :

Son étude avait pour but d'analyser **le style du leader et son comportement** lorsqu'il s'agit de :

- prendre des décisions
- répartir les tâches
- structurer son groupe en sous-groupe
- évaluer le travail réalisé
- participer aux activités du groupe

Lewin distingue 3 formes de leadership :

- **Autoritaire (autocratique)** : il utilise des ordres pour diriger son groupe tout en restant loin de celui-ci.
- **Laisser-faire** : il est peu impliqué et ne participe pas beaucoup dans les activités, mais il reste à la disposition de son groupe.
- **Démocratique** : il participe dynamiquement aux activités du groupe afin de créer une sorte de motivation et d'encourager les membres de ce groupe à poser des suggestions.

D- Frederic Herzberg et la théorie « bifactorielle » des besoins :

Cet auteur affirme les travaux de Maslow, il pose deux questions à ses employés :

- 1-qu'est-ce que vous aimez dans votre travail ?
- 2-qu'est-ce que vous n'aimez pas dans votre travail ?

En se basant sur les réponses obtenus : il a identifié deux catégories soient les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation qui provoquent des effets positifs sur la satisfaction qu'il retire de son travail.

Les études de Herzberg ont porté sur la motivation des hommes en se basant sur la théorie de MASLOW. Il distingue deux de besoins :

- **Extrinsèques (court terme)** : les avantages que l'E/se offre à ses collaborateurs (salaire...etc.)
- **Intrinsèques (motivation)** : ils répondent aux besoins internes permettant au personnel de travailler de façon **plus optimale**.

Selon Herzberg, Les facteurs de motivation ou les facteurs d'hygiène :

- l'accomplissement de soi ;
- la reconnaissance ;
- le contenu du travail ;
- les responsabilités ;
- l'avancement politique de l'entreprise efficace ;
- les relations interpersonnelles ;
- La rémunération ;
- les conditions de travail ;
- La supervision.

E- Douglas Mac Gregor et les théories X et Y :

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor :

- La théorie X suppose que l'homme n'aime pas travailler,
- La théorie Y affirme le point de vue inverse.

Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et sont formulées de manière à rendre compte des comportements observés dans les organisations, selon les postulats des dirigeants.

➤ **La théorie X :**

- Naturellement, l'être humain moyen n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut.
- Du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voir menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment dur.
- Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre récompense (le salaire).
- L'humain moyen préfère être dirigé
- Il n'aime pas les responsabilités
- Il désire la sécurité par-dessus tout.
- Il ne déploie vraiment son intelligence que pour contourner les règlements.

La théorie X induit un cercle vicieux dans lequel :

- L'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères
- Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en adoptant une attitude passive.
- Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque
- Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles
- Elle offre un climat sécurisant, paternaliste.

La théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés. Elle augmente l'aversion du travail.

➤ **La théorie Y :**

- Faire des efforts physiques et mentaux au travail est aussi naturel que s'amuser et se reposer.
- Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les gens. L'individu sera capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.
- Si un travail apporte des satisfactions, alors l'engagement envers l'organisation s'améliore.
- L'homme moyen est capable d'apprendre
- Mis dans de bonnes conditions, non seulement il accepte, mais en plus il recherche les responsabilités.
- L'humain a besoin du travail pour se développer
- L'humain est motivé par le désir de se réaliser pleinement
- Il est préférable de laisser les gens s'auto-organiser

Au contraire, la théorie Y introduit un système vertueux dans lequel :

- L'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle
- Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail
- Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.
- Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle.
- Elle offre un climat moins sécurisant, plus dynamique, pouvant être stressant pour les employés peu autonomes.

La théorie Y est un type de management participatif.

Critiques : Ce n'est pas vrai toujours qu'on passe par une hiérarchie dans les classifications des besoins.

Il reste que l'approche Maslowienne porte une critique à la conception économiste de la motivation. Son apport a également frayé la voie au courant lié au comportement organisationnel.

Chapitre III – École néo-classique (École empirique) :

C'est une synthèse entre l'école classique et l'école de relations humaines. Elle adopte double approche :

- normative : proposition de "recettes" simplistes applicable à toutes les entreprises.
- pragmatique : elle est orientée vers la pratique et sans théorisation.

A- F. Peter Ducker et les tâches principales du management :

Il est considéré comme le « **pape du management** », il a fixé les trois tâches majeures du management :

- **Fixation d'objectifs clairs** : opérationnels ; motivants ; permettant la répartition du travail
- **Etablissement d'un travail productif** : une satisfaction au travail de toutes les personnes de l'E/se
- **Gestion des impacts et des responsabilités sociales** :

Il a mis en cause les principes tayloriens en préconisant des méthodes motivationnelles comme **la direction par objectifs**. On reproche à Drucker le fait de ne pas intégrer des approches physiologiques et ceux de la théorie des systèmes.

Il explique la réussite de l'entreprise dépend d'une bonne organisation de la responsabilité de ses membres et la garantie de la sécurité d'emploi et du revenu.

Il préconise la DPO (Direction par Objectifs) : fixer des objectifs aux employés à attendre.

Il définit les tâches à accomplir par le manager et qui sont :

- La fixation des objectifs ;
- L'organisation du travail ;
- La motivation du personnel ;
- Le contrôle par les normes ;
- La formation du personnel ;

L'instauration des systèmes d'information et de communication.

B- O. Gélilier et la DPPO (Direction Participative par Objectifs) :

Pour lui, l'efficacité de l'entreprise repose sur trois règles : l'innovation, la concurrence et la finalité humaine pour assurer cette efficacité, il précise les tâches de la direction générale. Cette dernière doit définir :

- La politique générale : c'est choisie les buts à l'aide de politiques et d'objectifs.
- La structure des responsabilités : elle doit être légère, composée des organes ayant des objectifs mesurables et motivants.

L'auteur a souligné qu'il faut fixer des objectifs propres à chaque niveau hiérarchique avec une certaine complémentarité et en détaillant chaque objectif, en plus de l'instauration d'un dialogue entre les membres du groupe et leur chef.

Chapitre IV - École de la contingence (ou systémique) :

- **Notion de la contingence :**

C'est un mode idéal de l'environnement et des caractéristiques (stratégie, culture, tâche, technologie) de l'organisation. Il s'oppose au principe universel de la théorie classique. Les théoriciens vont identifier qui ont un impact important sur la structuration des organisations.

Exemples de variables :

*La taille de l'entreprise,

*La technologie,

*Les caractéristiques de l'environnement.

L'organisation comme un tout inséré dans un environnement avec lequel elle entretient des relations réciproques. Cet ensemble est composé de sous-systèmes mais ce sont les relations entre ces sous-systèmes qui sont importantes pour comprendre le fonctionnement de l'organisation.

- **Structure :**

- Mécanique : environnement stable, décisions centralisées.

- Organique : décisions décentralisées.

École de la contingence (ou systémique) formulée, en 1958, à partir des travaux de Thomas Burns et Joan Woodward, elle abandonne définitivement le préalable, longtemps dominant, du "The One Best Way" des écoles classiques et des relations humaines.

I- Les interactions structure-environnement : l'approche contingente :

I.1 - Lawrence et Lorsh : la contingence structurelle et la dynamique organisationnelle :

- "La structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite, assurer la coordination nécessaire entre ses tâches".
- Elle dépend de l'environnement. Une entreprise n'est pas homogène. Elle est composée d'entités différentes, soumises à des environnements variés. Chaque composante doit être capable de s'adapter à son milieu naturel.
- L'organisation n'apparaît plus comme un système global et homogène. En fonction de degré de turbulence de ses environnements, tout ou partie des modes structurels de l'organisation s'adapte et évolue (dynamique organisationnelle).

II - Les interactions technologie-structure : Joan WOODWARD.

- "La technologie est le facteur de la contingence".
- L'organisation dépend du système de production.
- Pour ce professeur de sociologie industrielle, il n'existe pas de structure meilleure qu'une autre. Le facteur de contingence est la technologie (l'organisation dépend la technologie).
- Le système de production apparaît pour Joan Woodward comme la contingence première de l'organisation.

Conclusion générale :

1- L'école classique :

- Organisation : Système rationnel.
- Les auteurs : F.W. Taylor, Max Weber, H. Ford, H. Fayol.
- Principes :
 - Modèle d'autorité : rationnel - légal.
 - Étude des temps et des mouvements : rechercher du "One Best Way".
 - Rationalisation du travail.
- Source de contrôle : système coercitif.

2- L'école de relations humaines :

- Organisation : système humain informel.
- Auteurs : E. Mayo, A. Maslow, F. Herzberg, D.M. Gregor,
- Principes :
 - La découverte du comportement de l'homme au travail.
 - Analyse des sources de motivation.
 - L'impact des conditions de travail sur la productivité.
 - Les groupes de travail et l'importance des relations informelles.
 - Détecter les besoins des salariés.
- Source de contrôle : système d'identification au groupe.

3- L'école néoclassique (École empirique) :

- Organisation : système pragmatique.
- Auteurs : Peter F. Drucker, Octave Gélienier.
- Principes :
 - La fixation des objectifs ;
 - L'organisation du travail ;
 - La motivation du personnel ;
 - Le contrôle par les normes ;
 - La formation du personnel ;
 - La politique générale ;
 - La structure des responsabilités.
- Source de contrôle : Système d'information.

4- L'école de la contingence (École systémique) :

- Organisation : système ouvert.
- Auteurs : Woodward, Lawrence, J.K. Lorsch.
- Principes :
 - La prise en compte de l'influence de l'environnement.
 - Les relations structure-environnement.
 - La flexibilité.
 - La différenciation et l'intégration.
 - Le rôle de la coordination.
- Source de contrôle : Système d'information.