

## ***PLAN***

Introduction

### **Chapitre I : L'école Classique**

- I. F. W. Taylor : L'organisation Scientifique du travail
- II. Henri Fayol : L'administration industrielle de l'organisation
- III. Max Weber : L'administration bureaucratique
- IV. Henry Ford
- V. Étude critique de l'école Classique

### **Chapitre II : L'école des Relation Humaines**

- I. Elton Mayo : La prise en compte des conditions de travail
- II. Maslow : Les besoins secondaires des salariés
- III. D.M.Gregor : La mise en phase des besoins individuels et organisationnels
- IV. Frederick Herzberg : L'enrichissement des tâches
- V. Rensis Likert : Le management participatif
- VI. Étude critique de l'école des Relations Humaines

Conclusion

Bibliographie

## **Introduction**

Face à l'émergence fulgurante du management, la prise de conscience est aujourd'hui de rigueur sur l'importance du management dans les milieux organisationnels.

A cela la banque of American affirme que « ... 90% des faillites commerciale sont dues à l'inexpérience des cadres.» Autrement dit le management serait ainsi à la fois la cause des échecs et des succès d'une firme.

Cette prise de conscience a été favorisé par les résultats positives qu'on enregistrés un bon nombre d'entreprise dû en l'occurrence à un bon management au sein des dites organisations.

Cependant si le management est de nos jour au cœur des débats, cela est invraisemblablement liée aux jalons, aux outils de base traditionnel du concept posés par des courants de pensée en particulier celui des classiques et des ressources humaines.

En effets ,dans le souci d'augmenter le rendement ,la productivité ,la recherche de meilleur performance , singulièrement dans les entreprises ; les écoles classiques et ressources humaines par la voix de leurs auteurs se sont ruées tour à tour à exposer les résultats de leurs recherches , sur les voies et moyens d'obtenir efficace et efficience au sein des

## Les Théories Traditionnelles du Management

entreprises . Si pour les classiques en l'occurrence F.W.Taylor, Fayol, et Max Weber etc....

cela passe par un management scientifique, autoritaire et par une bonne définition de la fonction administrative etc....

Elton Mayo ,Abraham Maslow ,Douglas Mc Gregor et Frederick Herzberg etc ... Dans les Approches axées sur les ressources humaines ,ont orienté leurs travaux vers la compréhension des raisons pour lesquelles les gens sont plus efficaces au bureau ou à l'usine .

Le but de notre étude sera en effet, de monter l'apport de ces écoles par la voix de leurs auteurs dans les milieux organisationnels et de façon singulière sur le management des entreprises. Comment à travers les outils de base qu'ils ont posée, les entreprises aussi bien d'hier que d'aujourd'hui pourront obtenir de meilleurs résultats et partant être compétitif. Et pour clore examiner les liens existant entre ces 2 écoles.

Dans le premier chapitre de ce travail, nous examinerons l'approche classique, ses principes et les limites de ces derniers.

Dans le second chapitre sera examinée l'approche axée sur les ressources humaines. Et enfin établir le rapport entre ces 2 approches :

- L'école Classique
- L'école des Relations Humaines

## **Chapitre I : L'école Classique**

L'école classique (ou école formelle) des organisations regroupe des courants de pensée aux préoccupations très différentes, mais marquées par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la rationalité. En relation avec la révolution industrielle (mécanisation, urbanisation), cette école donne une place prépondérante à la production et aux ingénieurs. Dans le but d'améliorer la productivité, les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation du travail, des structures, de la direction et cherchent à donner une solution unique et universelle aux problèmes rencontrés par les entreprises dans la gestion de leurs activités. Selon cette logique, il est possible de distinguer trois principales contributions associées à ce courant : la rationalité productive (F.W Taylor), la rationalité administrative (H. Fayol) et la rationalité structurelle (M. Weber).

## I. F. W. Taylor : L'organisation Scientifique du travail

### Les principes du management scientifique

#### **1. Postulats**

En 1911, Taylor publie un traité intitulé *Principles of Scientific Management* qui s'appuie sur quatre principaux postulats. En premier lieu, Taylor affirme sa foi dans la science qui doit permettre d'arriver à une méthode de management « scientifique ». Deuxièmement, il considère que la gestion de production est inefficace parce que l'encadrement est incompetent et mal formé, et s'avère ainsi de peu d'utilité pour donner des conseils aux ouvriers dans leurs tâches quotidiennes. Troisièmement, il pense que les entreprises s'en remettent trop facilement à des hommes exceptionnels pour gérer les dysfonctionnements, alors que les performances pourraient être grandement améliorées en mettant en place une méthode de travail systématique. Enfin, Taylor critique le système de rémunération mis en place dans les usines avec un salaire fixe qui conduit les ouvriers performants à limiter leur production (absence d'incitations financières à produire plus).

Ainsi, l'analyse critique de la situation des hommes au travail conduit Taylor (1856-1917) à considérer que le travail des ouvriers est pénible et ne permet pas aux hommes d'être pleinement efficaces, en raison de règles empiriques qui freinent le rythme de travail.

#### **2. Principes**

## Les Théories Traditionnelles du Management

Les principes du management scientifique s'expriment par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils visent à rechercher des moyens pour permettre à l'homme de réaliser de manière efficace ses tâches sur son poste de travail. La solution proposée par Taylor au problème de l'inefficacité qui, selon ses termes, est « le plus grand mal du siècle », est l'application de méthodes scientifiques à l'analyse et l'amélioration de l'organisation des tâches. Elle revient à définir de façon très précise la manière dont les tâches doivent être organisées et les rôles que doivent occuper les différents acteurs (ouvriers et responsables) pour obtenir une productivité optimale. Cette démarche s'appuie sur plusieurs principes fondamentaux établis au niveau du travail dans les ateliers de production :

- La recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement ;
- Le recrutement de l'individu le mieux à même d'accomplir la tâche par une étude « volontaire » du caractère, tempérament et rendement de chaque ouvrier matérialisé par cette citation : « le bon salarié à la bonne place ». Taylor opère ainsi une division du travail horizontale en mettant en place des circuits de production (organisation de l'atelier en différents postes de production se succédant de façon logique, spécialisation des tâches).

## Les Théories Traditionnelles du Management

- La formation (perfectionnement des connaissances), le suivi et le contrôle permanents du personnel ;
- La mise en place d'un système de salaires proportionnel au rendement. Taylor fixe un seuil minimum de production dans la journée en dessous duquel le salarié est renvoyé et qui donne droit à un salaire fixe. Si le salarié dépasse ce seuil, il va toucher un paiement différentiel sur la base des pièces produites supplémentaires qui peut lui permettre de dépasser largement son salaire fixe. Néanmoins, le salaire variable est plafonné car le salarié risque de mal utiliser son argent (boisson, jeu...). De fait, en cas de surplus de productivité, les fonds sont alloués aux œuvres sociales de l'entreprise chargées de pourvoir aux logements et à l'éducation notamment de la famille des ouvriers.
- La séparation rigoureuse des tâches entre ceux qui conçoivent (les ingénieurs dans les « bureaux de planification et d'organisation ») et ceux qui exécutent (les ouvriers dans les ateliers). Cette séparation est qualifiée de « division verticale » du travail. Deux niveaux d'encadrement sont donc distingués : les contremaîtres chargés de tâches fonctionnelles et de la supervision des équipes et les membres du bureau d'études chargés de préparer le travail et son exécution ainsi que la circulation des produits et des matériaux. Ce service se charge, en outre, de l'embauche, de la paie et de la discipline.

## Les Théories Traditionnelles du Management

La gestion scientifique repose sur l'idée selon laquelle le processus de production de l'entreprise peut être organisé et optimisé, afin d'obtenir une meilleure efficacité dans le travail (le one best way : la meilleure façon de faire). Les propositions de F.W.Taylor qui fondent l'organisation scientifique du travail (OST) s'articulent autour de quatre axes principaux :

- La division horizontale du travail (les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé) et la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement.
- La division verticale du travail : Partager la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants, de telle manière que les ouvriers se concentrent sur l'exécution du travail et que les dirigeants se chargent de le concevoir, de le superviser et d'établir des directives, au lieu de tout confier aux ouvriers.
- Salaire au rendement et contrôle des temps : permet donc la lutte contre les temps morts qu'ils découlent d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme.
- La coordination du travail au moyen de la hiérarchie fonctionnelle le système de la hiérarchie fonctionnelle consiste en une multiplicité de lignes hiérarchique. Selon Taylor les salaires doit avoir autant de chefs spécialisés que l'on peut distinguer des fonctions différents implique par son travail : un pour son rythme

## Les Théories Traditionnelles du Management

de fabrication, un pour ses outils, un pour se affectations.

Le système de Taylor vise donc à introduire une méthode scientifique dans l'organisation du travail, en vue d'atteindre le plus haut niveau de productivité et d'efficacité. Il a pour but de remplacer les vieilles méthode empiriques (dont la diversité et le processus d'apprentissage entraînent une grande déperdition des efforts) et la « flânerie systématique » des ouvriers par une gestion scientifique du travail. En effet, F.W.Taylor pense qu'il incombe aux dirigeants de prendre part à cette mission. Il est de leur responsabilité de réunir, déchiffrer et classer les informations, et de concevoir, à l'aide de méthodes scientifiques, des principes, règles, lois permettant aux ouvriers de mieux accomplir leur travail quotidien. Les principes directeurs établis doivent être enseignés aux ouvriers et des mesures appropriées doivent être prises, pour veiller à leur bonne application. Les managers sont donc censés remplir une mission nouvelle et vitale, hautement responsable, visant à éviter le freinage volontaire et l'utilisation des méthodes empiriques. La faible productivité dans les usines résulte en effet d'un double comportement : celui d'une maîtrise des temps opératoires par les ouvriers qui par crainte du chômage et par leur tendance naturelle à la paresse freinent volontairement les cadences de travail ; et celui de l'encadrement, qui ignore la gestion quotidienne du travail et ne s'implique pas dans l'élaboration de méthode efficaces. Cette situation conduit sur le plan social à une absence de

## Les Théories Traditionnelles du Management

coopération entre les ouvriers et l'encadrement, qui débouche sur un manque d'efficacité. F.W. Taylor considère que le principal facteur de réussite réside dans la modification des rapports entre la direction et son personnel dont les intérêts se recoupent. La réussite d'un tel projet implique à court terme des rôles et des fonctions différentes au sein de l'organisation, seule manière de parvenir à « une révolution mentale » novatrice du travail de gestion. En adoptant des règles objectives et indiscutables, en fixant des principes identiques pour tous, les relations direction/ouvriers ne peuvent que s'améliorer car le taylorisme met fin aux décisions arbitraires et non transparentes.

Cette conception de l'organisation implique par conséquent la présence d'un contrôle étroit de l'exécution du travail qui insère l'ouvrier dans un réseau de contraintes qui l'oblige à agir efficacement ou démissionner. Pour que ce système puisse être durable et refléter une conception synergique des relations sociales, il importe en contrepartie que l'ouvrier puisse s'appuyer sur un système de salaire incitatif qui l'amène à entre de plein gré dans cette logique.

Mais l'application du taylorisme souffre toute fois de plusieurs limites :

Le taylorisme induit une vision très mécanique de l'homme au travail, ce qui a entraîné des conséquences telles que la baisse de rendement, l'augmentation de l'absentéisme, l'augmentation du temps de travail, et finalement le "coulage" (augmentation des déchets, gaspillage de l'énergie et des matières

## Les Théories Traditionnelles du Management

premières...). D'autres conséquences sont l'apparition de conflits avec la hiérarchie, entraînant de ce fait une dégradation du climat social.

Le taylorisme est donc une méthode efficace pour une haute productivité à court terme, mais elle perd son efficacité lorsque l'on atteint le moyen terme.

## **II. Henri Fayol : L'administration industrielle de l'organisation**

### Les cinq piliers du management moderne

Ingénieur français diplômé de l'École des Mines de Saint-Etienne, Henri Fayol est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises. Posant la question de savoir « qu'est-ce que le management ? », il analyse la nature de la fonction de direction et formule une théorie administrative complète en se fondant sur sa propre expérience à la tête de la compagnie minière et sidérurgique Commentry - Fourchambault - Decazeville.

Fayol avait soixante-quinze ans lorsque fut publié son principal ouvrage, considéré comme l'un des classiques de la littérature du management : Administration industrielle et générale (1916). Les définitions qu'il a données du contenu de la fonction

## Les Théories Traditionnelles du Management

administrative – planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler – ont longtemps été considérées comme des principes fondamentaux de direction des organisations, jusqu’à la publication des travaux de Henry Mintzberg dans les années 60.

Les idées que Henri Fayol expose dans son ouvrage – en associant stratégie et théorie organisationnelle et en insistant sur la nécessité de faire évoluer la fonction de commandement et de développer les qualités de leadership – se révélaient très en avance sur leur temps. Pourtant, si Igor Ansoff (voir cet auteur) reconnaît, dans *Corporate Strategy* (Stratégie du développement de l’entreprise), que Fayol « a anticipé de manière inventive et judicieuse sur la plupart des analyses les plus récentes de la pratique moderne du management », de son côté Peter Drucker (voir cet auteur) critique, dans le management : Tasks, Responsibilities, Practices (la nouvelle pratique de la direction d’entreprises), l’application de cette approche fonctionnelle à des organisations plus importantes et plus complexes que celles que Fayol connaissait et administrait.

Fayol considérait en effet que l’on pouvait appliquer les mêmes principes de management à n’importe quelle organisation, quelle que soit sa taille

ou son type d’activité – industrielle, commerciale, gouvernementale, politique ou même religieuse.

En définissant ses cinq fonctions clés du management industriel, Fayol a conçu une théorie sur laquelle se sont

## Les Théories Traditionnelles du Management

appuyés, dans une ou moins grande mesure, tous les gourous ultérieurs.

Ces cinq fonctions sont :

\* Prévoir et planifier - ce qui « signifie à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir ».

\* Organiser - « organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matériaux, outillage, capitaux, personnel ».

\* Commander - c'est-à-dire « tirer le meilleur parti possible des agents qui composent son unité, dans l'intérêt de l'entreprise » ;

\* Coordonner « c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès » ;

\* Enfin, contrôler - « vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis ».

D'après ces principes, une organisation élabore en premier lieu un plan stratégique et définit ses objectifs, met en place une structure adaptée à la réalisation de ces plans, progresse grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et la main-d'œuvre, harmonise le travail de ses différents départements grâce à la coordination réalisée par la direction et, enfin, fait veiller à l'efficacité de ses employés, de préférence par des services «

## Les Théories Traditionnelles du Management

d'état-major » indépendants, distincts des départements fonctionnels.

Fayol pense qu'un dirigeant n'obtient les meilleures performances de sa main-d'œuvre que par ses qualités de chef (le leadership), par sa connaissance des affaires et de son personnel, et par sa capacité à communiquer un sens de la mission. S'appuyant sur sa longue expérience dans l'industrie, Fayol détaille ses quatorze Principes Généraux d'Administration :

1. La division du travail, impliquant la spécialisation des travailleurs pour leur permettre de devenir expérimentés et plus productifs. « la division du travail a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. »

2. L'autorité, à la fois statutaire et personnelle, accompagnée des responsabilités correspondantes. « Cependant la responsabilité est généralement aussi redoutée que l'autorité est recherchée. La peur des responsabilités paralyse beaucoup d'initiatives et annihile beaucoup de qualités. Un bon chef doit avoir et répandre autour de lui le courage de prendre des responsabilités.

3. La discipline, c'est - à dire « essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents ... lorsqu'un défaut de discipline se manifeste ou lorsque l'entente entre chefs et subordonnés

## Les Théories Traditionnelles du Management

laisse à désirer .... La plupart du temps le mal résulte de l'incapacité des chefs » ;

4. L'unité de commandement : chaque employé ne doit connaître qu'un seul chef, et il ne doit pas exister de dualité de commandement. « Dans toutes les associations humaines, dans l'industrie, dans le commerce, dans l'armée, dans la famille, dans l'Etat, la dualité du commandement est une source perpétuelle de conflits... »

5. L'unité de direction ; un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but. C'est la condition nécessaire de l'unité d'action, de la coordination des forces, de la convergence des efforts.

6. La subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général, devant concilier les intérêts contradictoires lorsque nécessaire : c'est l'une des grandes difficultés du gouvernement. « les moyens permettant de réaliser cet objectif sont : la fermeté et le bon exemple montrés par les supérieurs, la plus grande équité possible des conventions qui lient l'organisation à ses employés, la supervision constante du fonctionnement de l'entreprise par le dirigeant.

7. La rémunération équitable de l'effort « tous les modes de rétribution qui peuvent améliorer la valeur et le sort du personnel, stimuler le zèle des agents de tous degrés, doivent être l'objet d'une continuelle attention de la part des chefs »

8. Le degré de centralisation ou de décentralisation, un choix effectué en fonction des conditions d'activité et de la qualité du

## Les Théories Traditionnelles du Management

personnel. « trouver la mesure qui donne le meilleur rendement total, tel est le problème de la centralisation et de la décentralisation. Tout ce qui augmente l'importance du rôle des subordonnés est de la décentralisation ; tout ce qui diminue l'importance de ce rôle est de la centralisation. »

9. La chaîne hiérarchique (ou principe d'administration hiérarchique) ; ce chemin « est imposé à la fois par le besoin d'une transmission assurée et par l'unité du commandement. Mais il n'est pas toujours le plus rapide... C'est une faute que de s'écarter de la voie hiérarchique sans nécessité ; c'en est une bien plus grande de la suivre quand il doit en résulter un dommage pour l'entreprise ... quand un agent se trouve dans l'obligation de choisir entre les deux procédés et qu'il ne lui est pas possible de prendre l'avis de son chef, il doit avoir assez de courage et se sentir assez de liberté pour adopter celui que l'intérêt général impose ».

10. L'ordre, à la fois matériel et social : « l'ordre social exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise et un équilibre constant entre ces besoins et ces ressources. »

11. L'équité dans la manière de traiter les employés : « le chef de l'entreprise ... doit s'efforcer de faire pénétrer le sentiment d'équité à tous les niveaux de la hiérarchie. »

12. La stabilité du personnel : « en général, le personnel dirigeant des entreprises prospères est stable ; celui des entreprises malheureuses est instable. L'instabilité est à la fois

cause et conséquence d'un mauvais fonctionnement ...

Cependant les changements de personnel sont inévitables ... la stabilité est donc aussi une question de mesure. »

### **III. Max Weber : L'administration bureaucratique**

Max Weber (Allemagne ; 1864-1920) est un des pères de la Sociologie et un auteur majeur de la théorie des organisations. Contrairement à Taylor et Fayol, il n'a aucune pratique managériale. Après des études de droit (mais il étudie aussi l'économie, la philosophie, l'histoire et la théologie) et avoir été avocat à Berlin. Dans le champ managérial, c'est son ouvrage *Economie et société* sur les types de domination et le rôle de l'Etat qui constitue sa principale contribution. Il y présente trois thèmes principaux : l'identification des caractéristiques clés d'une forme d'organisation particulière ( la bureaucratie) la description des raisons de son développement au cours de l'histoire et enfin la démonstration de la supériorité de la bureaucratie à l'ère moderne sur les autres formes possibles d'organisation.

#### Principes de la bureaucratie Weberienne :

Max Weber trace le chemin menant à la rationalisation des organisations, caractérisé par une logique obéissant au calcul, à la prévision, à l'évaluation et à la volonté d'efficacité. Il montre ainsi que le type le plus pur de domination légale est la

## Les Théories Traditionnelles du Management

domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique garante d'une utilisation efficace des ressources organisationnelles. En effet, M.Weber affirmait que l'existence de règles et de marches à suivre bien définies et respectées à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients. Ainsi, il a contribué à l'élaboration des règles visant à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle. A cet égard, M.Weber propose l'application des principes suivants :

1. Division du travail : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.
2. Structure hiérarchique : la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision.
3. Sélection du personnel : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide de tests.
4. Règles et règlements normalisés : des règles et des règlements précis doivent être appliqués pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.
5. Caractère impersonnel des relations : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.
6. Avancement : les employés doivent recevoir un salaire à taux fixe et obtenir de l'avancement d'après leur compétence et leur ancienneté.

## Les Théories Traditionnelles du Management

La mise en place de l'administration bureaucratique est, selon Weber, une puissante manifestation de la rationalisation. Elle témoigne de la progression de la domination légale ou rationnelle au détriment de la légitimité charismatique ou traditionnelle souvent présentes dans les structures d'autrefois. M. Weber distingue trois types de domination légitime :

- **La légitimité charismatique** : elle est fondée sur la reconnaissance du charisme du leader, c'est-à-dire ses dons, ses qualités extraordinaires. Dans ce cas, la disparition du leader et le problème de la succession qui y est associé peuvent remettre en cause l'organisation et sa survie.
- **La légitimité traditionnelle** : elle repose sur la croyance en la sainteté des traditions valable de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens. Cette légitimité est fragilisée par sa vision historique qui ne tient pas compte des évolutions de l'environnement.
- **La légitimité rationnelle-légale** : la validité de la légitimité de ce type de domination provient de son caractère rationnel, elle repose sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens.

Dans l'organisation proposée par M. Weber, l'autorité est ici fondée sur la légitimité rationnelle-légale. L'autorité de type légal-rationnel s'impose suite à la croyance en la validité d'un

## Les Théories Traditionnelles du Management

statut légal et d'une compétence positive fondée sur des règles établies rationnellement.

L'application de principes bureaucratiques demeure encore très répandue, surtout dans des organisations comme l'armée, les municipalités, les hôpitaux, les Ecoles, les universités...etc. Si autant d'organisations ont aujourd'hui recours aux principes bureaucratiques, c'est parce que leur succès repose en grande partie sur la réalisation efficace et rapide d'une énorme quantité de travail, ce qui n'est possible que si leurs employés respectent certaines règles et instructions.

Bien que constituant un système de fonctionnement sécurisant et comportant une certaine rationalité.

Le model bureaucratique recèle plusieurs limites :

- 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.

### **IV. Henry Ford**

Le mérite de FORD\_a été de mettre en application les idées de TAYLOR et cela dans 2 domaines qui ont contribué à la naissance du "Fordisme" :

Le développement du travail à la chaîne : Idée de génie car ce n'est plus l'homme qui fixe la cadence mais le convoyeur, et

## Les Théories Traditionnelles du Management

chacun est contraint de suivre le rythme sous peine d'être éliminé. L'ouvrier est un instrument de la machine (cf. Charly Chaplin dans " les temps modernes ").

L'application sociale de la pensée de TAYLOR : Les ouvriers de Ford sont les mieux payés des États-Unis, non par altruisme, mais parce que Ford pensait, fort justement, que les premiers clients de Ford seraient précisément ses employés.

### **V. Étude critique de l'école Classique**

Les limites de l'Ecole classique se trouvent dans ses principes mêmes : Tout d'abord, la déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive : Absentéisme, " turnover " important. Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important et des conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales ou le salaire au rendement. Ensuite, le salaire n'est pas le seul stimulant pour l'individu au travail, celui-ci cherche à satisfaire d'autres besoins tels que le besoin de reconnaissance ou le besoin d'accomplissement. Puis, Taylor a une vision réductrice de la productivité, du fait qu'il estime que celle-ci résulte uniquement de l'économie de travail, alors qu'elle dépend d'autres facteurs, entre autres, les économies de matières et de la technologie de production. Enfin, une dernière critique adressée à ces théories, provient du fait qu'elles ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement. Les spécificités sectorielles ne sont pas prises en compte, les problèmes de flexibilité, d'adaptabilité de l'entreprise aux contraintes de l'environnement, en particulier

par le biais de sa structure, semblent absents du discours classique. L'entreprise apparaît comme un système clos, fonctionnant selon des règles préétablies.

Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail. De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour.

## Chapitre II : L'école des Relation Humaines

L'évolution des techniques de production et les transformations qu'elle implique quant à la nature du travail donne naissance à l'ergonomie. L'ergonomie a pour finalité l'adaptation du travail à l'homme.

La psychologie appliquée issue des travaux de Sigmund Freud fait ressortir l'importance des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. De même, influent sur cette productivité, les facteurs physiologiques liés à l'environnement physique et aux conditions de travail.

La crise de 1929 est à l'origine d'un certain mouvement de contestation de la pensée classique et de son rationalisme.

L'école des relations humaines critique l'école classique parce qu'elle néglige la nature humaine du travail et les motivations

et démotivations des salariés. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.

### **I. Elton Mayo : La prise en compte des conditions de travail**

#### 1. Expérience de Hawthorne.

Elle est réalisée à l'usine de Western Electric dans le but initial d'établir un lien entre les conditions de travail et de productivité.

Mayo étudie le comportement d'un groupe de 6 femmes qui travaillent à l'assemblage de relais pour le téléphone. Il augmente le temps de pause, discute avec elles, préconise la distribution de primes → explosion de la production. Ensuite, il rétablit la situation initiale, mais continue de discuter → la production continue de s'accroître.

#### 2. Conclusion des expériences.

- Le simple fait que l'individu se sache observé modifie son comportement.
- L'augmentation de la productivité se réalise quand les ouvriers ressentent l'intérêt qu'on leur porte. Cela n'a donc rien à voir avec les conditions matérielles.

## Les Théories Traditionnelles du Management

- Mise en évidence des relations impersonnelles à l'intérieur du groupe. La relation intra groupe, la cohésion et la relation avec le responsable du groupe favorisent la hausse de la productivité.
- La cohésion et les bonnes relations s'obtiennent en passant du système classique de supervision à un système plus souple. Ce qui importe est l'aspect émotionnel et non l'autorité (s'oppose à Taylor).
- Peu importe la méthode de travail.
- La motivation réelle est l'affectivité.

Dans les années 50, Brown montre l'importance des groupes informels dans l'organisation et de leurs règles dans le fonctionnement de l'organisation.

Matthewson avait montré que le facteur motivant était l'estime réciproque.

Donc :

- La motivation économique n'est pas le seul élément moteur du comportement : "Quand la participation, la coopération et la discussion s'établissent, les conditions physiques ont peu d'importance."
- Il faut laisser aux salariés davantage de responsabilités donc il faut mettre en place des structures décentralisées.

### 3. Critiques

## Les Théories Traditionnelles du Management

i) Méthodologie et processus expérimental.

- L'expérience n'est pas assez préparée.
- Choix de l'échantillon.
- Rôle des observateurs.

ii) Critique idéologique.

Mayo a accepté les présupposés de l'idéologie patronale.

iii) Champ restreint.

Comme pour Taylor, Fayol, les tenants des relations humaines pensent qu'il existe une et une seule bonne façon de faire, ce sont des théories déterministes.

## **II. Maslow : Les besoins secondaires des salariés**

Abraham Maslow est diplômé de psychologie de l'université du Wisconsin. Il est l'auteur de deux principaux ouvrages : *Motivation and Personality* (1954) et *Toward a Psychology of Being* (1968) qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail.

Né à New York, ce spécialiste du comportement dont on a dit qu'il était le plus grand psychologue après Freud, a été qualifié par Peter Drucker de « père de la psychologie humaniste ». Pour le spécialiste du leadership qu'est Warren Bennis, Maslow « a

## Les Théories Traditionnelles du Management

permis à l'homme de s'approprier son potentiel humain ». Maslow a inventé le terme de « hiérarchie des besoins » pour définir les origines de la motivation humaine par rapport au travail, identifiant les besoins physiques et psychologiques fondamentaux. Il est toujours considéré par de nombreux professionnels des ressources humaines comme le théoricien le plus influent dans le domaine de la gestion des individus. Retournant pour quelque temps dans les milieux industriels, il appliqua la théorie Y de Douglas McGregor qu'il avait beaucoup admiré dans une usine d'électronique de Californie pour conclure que cette théorie ne fonctionnait pas dans la pratique parce qu'elle ne prenait pas en compte le besoin d'encadrement structurel et de sécurité que fournit le système autoritaire de la théorie X.

L'optimisme profond de Maslow quant aux qualités de la nature humaine était de rigueur dans le climat de l'immédiat après-guerre, et ses idées influencèrent d'autres psychologues du comportement tels que Chris Argyris, McGregor lui-même, Rensis Likert et Frederick Herzberg. Maslow pensait qu'une gestion éclairée, fondée sur la confiance, constituerait la « vague du futur » dans la mesure où plus les salariés sont formés et « psychologiquement à l'aise » moins le monde de l'entreprise serait à même d'être compétitif s'il continuait d'être géré de façon autoritaire. Il admit que cette stratégie demandait du temps pour prouver sa pertinence mais restait convaincu que la nature humaine avait été sacrifiée sur l'autel du management autoritaire.

La théorie des besoins :

## Les Théories Traditionnelles du Management

Dans le prolongement des travaux de E.Mayo, A.Maslow met en avant l'analyse des besoins humains dans les organisations, en s'intéressant aux origines de la motivation de l'homme au travail. Pour ce faire, A.Maslow établit une pyramide des besoins, en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchisés. En effet, les facteurs physiologiques, sociaux et culturels peuvent être abordés en termes de besoins primaires et secondaires. Selon ces travaux, un individu peut évoquer de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés et ordonnés. On peut ainsi hiérarchiser cinq besoins fondamentaux :

- les besoins physiologiques (besoins vitaux) ;
- les besoins de sécurité (physique ou psychique) ;
- les besoins d'appartenance ;
- les besoins d'estime/de reconnaissance ;
- les besoins de réalisation et d'accomplissement.

### La typologie des besoins :

- les besoins physiologiques : ce sont les besoins qualifiés de primaires. Ils sont les plus importants et correspondent aux besoins vitaux : se nourrir, boire, se reposer, être en bonne santé.....pour le monde de travail, ils sont identifiables à la rémunération économique car celle-ci permet de satisfaire les

## Les Théories Traditionnelles du Management

besoins primaires par l'achat de nourritures, de boissons....nécessaires à l'équilibre vital.

- les besoins de sécurité : ces besoins signifient la recherche de protection pour se sentir à l'abri de menaces. Appliqué au monde de l'entreprise, il se traduit par la recherche de stabilité de l'emploi, et par l'attente d'équité ou de justice dans le traitement des différends dans le travail ou dans les rapports hiérarchiques. Ils signifient aussi la recherche d'un environnement prévisible excluant turbulences et changements. Très concrètement, ce besoin se traduit par les contrats garantissant la sécurité de l'emploi, par les règles d'ancienneté qui apportent des avantages connus à l'avance, par les modalités d'assurances qui peuvent être proposés par l'employeur.

- le besoin d'appartenance : ce besoin renvoie à l'amour, à l'affectation pour le partenaire, à l'amitié, à la communauté à laquelle l'individu se réfère. Il correspond à la recherche de l'acceptation, de l'intégration au sein du groupe. Le degré d'appartenance au groupe traduit les diverses formes possibles de liens entre un individu et les autres membres du groupe. Le besoin d'appartenance amène chacun de ses membres à respecter plus ou moins les normes informelles qui se créent à tout moment dans les groupes.

- le besoin d'estime de soi : ou de reconnaissance par les autres. Ce besoin réfère à la recherche de la réussite et d'un statut au sein du groupe. Il se définit par la recherche d'implication dans le processus de prise de décision dans le

## Les Théories Traditionnelles du Management

travail et/ou dans un groupe informel. il se traduit par le sentiment d'être capable de réussir, d'être compétent et par la perception d'être reconnu par les autres, ses collègues, ses supérieurs, ses amis dans les petits groupes. Estime de soi et prestige sont deux formes de ce besoin.

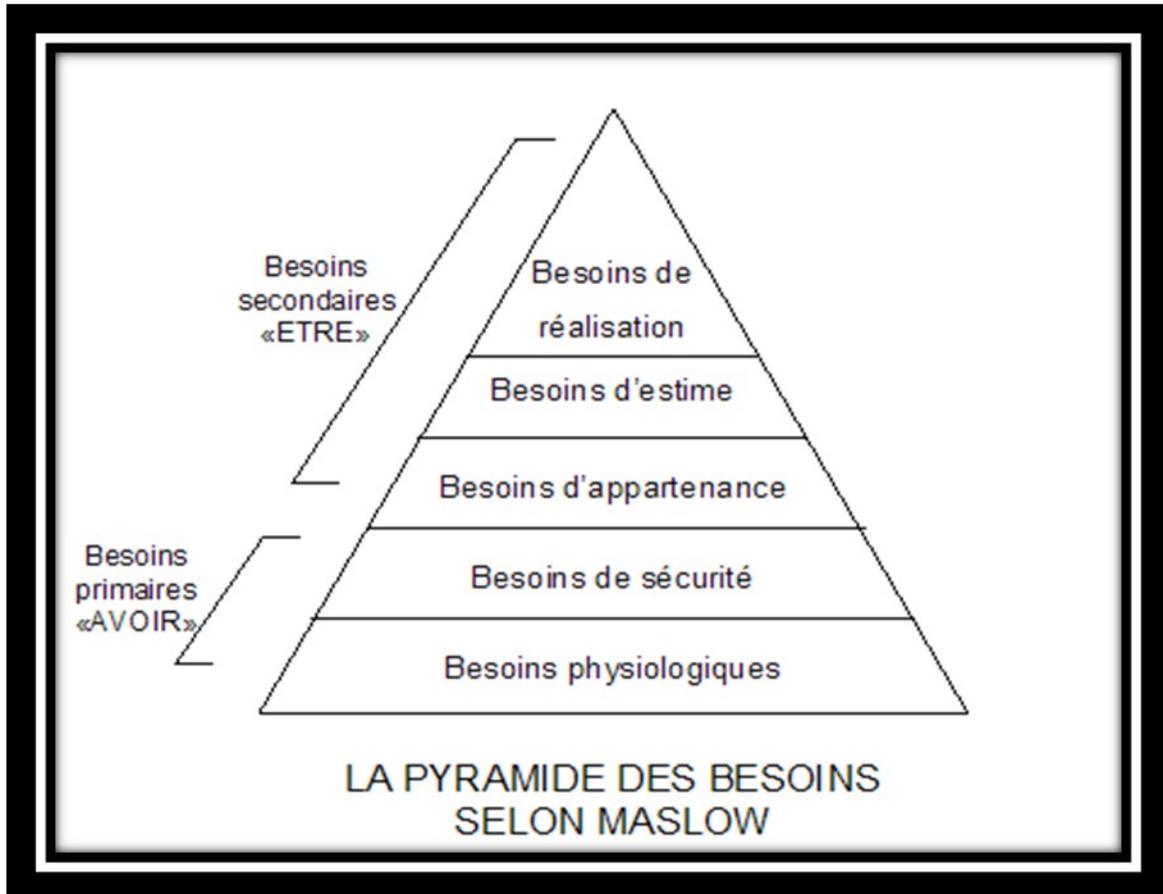
- le besoin d'accomplissement : ce besoin correspond à la possibilité de réaliser son potentiel, à l'opportunité dans le travail de se trouver confronté à des tâches complexes qui soient un véritable défi intellectuel et affirmait Maslow pour caractériser ce besoin. Celui-ci comprend trois dimensions : la recherche de l'utilisation de toutes les capacités, le désir de prendre des initiatives et la volonté de s'épanouir. Pour Abraham Maslow, ce besoin est le plus fondamental et il pense que chacun cherche à satisfaire et accepterait, si les conditions de la politique managériale sont favorables, de s'impliquer dans le travail pour ce but.

Les besoins sont souvent représentés sous la forme d'une pyramide qui témoigne de la hiérarchisation des besoins et de la relative difficulté de satisfaire les besoins supérieurs.

Selon ces travaux, un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital (besoin physiologique). Dès que ce besoin est satisfait, l'individu cherche dans ce cas, à satisfaire le second besoin le plus important. Par conséquent, l'hypothèse centrale de A. Maslow est qu'un besoin de niveau supérieur ne se manifeste que lorsque les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits. Dès qu'un besoin est satisfait, il cesse d'être essentiel pour l'individu et un autre besoin de niveau

## Les Théories Traditionnelles du Management

supérieur apparaît alors, qui sera déterminant aussi longtemps qu'il n'est pas satisfait. A l'inverse, le retour à l'insatisfaction d'un besoin inférieur est censé entraîner la disparition des besoins supérieurs.



La pyramide à cinq niveaux que Maslow a utilisé pour illustrer sa théorie est bâtie sur une large base de besoins fondamentaux\_nourriture, oxygène, eau, vitamines, exercice, sommeil, sexe, ainsi que l'évitement de la douleur-passe ensuite par le besoin de tranquillité et de sécurité, puis celui d'amour et d'appartenance à un groupe, celui ensuite d'estime de soi et d'estime démontrée par les autres, et se termine, au sommet, par le besoin de croissance de la personnalité et du sentiment d'accomplissement personnel. Maslow a parlé des quatre

## Les Théories Traditionnelles du Management

premiers besoins comme des besoins « en creux ». Si vous ne parvenez pas à les combler, ils vous taraudent, mais si vous y parvenez vous n'en ressentez pas de satisfaction particulière et ils cessent simplement de vous préoccuper. Au cinquième niveau, en revanche, baptisé « réalisation de soi », les besoins deviennent d'autant plus impérieux qu'ils sont comblés et à mesure que les individus se développent pour réaliser leur potentiel.

En effet, ce chercheur américain a hiérarchisé les besoins humains, des plus élémentaires aux plus évolués, dans une pyramide à cinq niveaux. Les individus cherchent à assouvir ces besoins successivement :

- les besoins primaires : se situent aux deux premiers étages de la pyramide. Jusqu'il y a guère, on considérait qu'ils étaient généralement atteints dans les sociétés occidentales. La précarité croissante nuance la situation.
- les besoins secondaires ou supérieurs : correspondent aux 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup>, et 5<sup>ème</sup> niveaux de la pyramide et sont porteurs d'une motivation puissante.

L'ordre des besoins peut être bouleversé : le retour à l'insatisfaction d'un besoin inférieur entraîne la disparition des besoins d'ordre supérieur. Exemple : un cadre qui aime son travail et qui s'y est investi mais qui perd son emploi, à la suite d'une restructuration, situation devenue courante.

les principes d'utilisation de la théorie de Maslow :

## Les Théories Traditionnelles du Management

L'utilisation de la théorie de Maslow a souvent été présentée comme reposant sur quelques principes simples. Entre autres :

- principe d'émergence : les besoins sont hiérarchisés dans l'ordre précédemment présenté. Ils sont motivants dans cet ordre de complexité croissante. Les besoins tertiaires ne deviennent ainsi motivants qu'après satisfaction des besoins d'ordre inférieur.
- principe de dominance : lorsqu'un besoin est satisfait chez un individu, il cesse d'être motivant et c'est le besoin strictement d'ordre supérieur qui devient alors motivant.
- principe de frustration : la non-satisfaction d'un besoin accroît sa puissance motivante et élimine les besoins d'ordre inférieur.
- principe d'instabilité : le niveau d'aspiration s'élève lorsque les besoins sont satisfaits.
- principe d'identification : les normes sociales propres aux différents groupes définissent des niveaux d'aspiration.

### les limites de la théorie de Abraham Maslow :

La théorie de Maslow a connu un large succès du à la facilité de son utilisation. Plus tard, de nombreuses critiques ont été formulées et ont montré ses limites.

Cependant la théorie de Maslow comporte trois grandes limites :

- Tout d'abord, le principe du passage successif d'un niveau à un autre est discutable : il est tout à fait possible d'être

## Les Théories Traditionnelles du Management

motivé par le fait d'être reconnu, même lorsque l'on n'a pas assuré les besoins des premiers niveaux.

- Ensuite, le principe même d'une hiérarchie universelle des besoins postule que tout le monde fonctionne de la même façon, ce qui est particulièrement discutable compte tenu des différences culturelles. Il y a des personnes et des cultures pour qui l'honneur, par exemple, passe avant la survie. La littérature abonde d'exemple de ce type. Il semble peu raisonnable de supposer que tout le monde a la même hiérarchie des besoins, quelles que soient l'histoire personnelle, la culture d'appartenance ou la structure organisationnelle.

- Enfin, cette théorie ne permet pas d'expliquer la démotivation, puisque le dernier niveau est par définition inférieur, de nombreuses entreprises sont confrontées à cette difficulté particulière. Elles constatent la démotivation de certains employés qui étaient jusqu'alors très motivés et ne savent pas toujours comment y remédier.

### **Conclusion**

On constate que la théorie de Maslow qui met en valeur la motivation de l'individu comme clé de réussite en organisation repose sur un certain nombre de postulats à la fois critiquables. Selon Abraham Maslow, en mettant en place cette théorie, elle va permettre à l'individu de donner plus, d'être rentable et de donner le meilleur de lui-même.

### III. D.M.Gregor : La mise en phase des besoins individuels et organisationnels

Mc Gregor (Etats-Unis, 1906\_1964) est docteur en psychologie de l'université de harvard. Il s'intéresse au rôle des dirigeants et publie plusieurs ouvrages sur le sujet dont **the human side of entreprise(1960) ; leadership et motivation(1966) et the professional manager (1967)**.les travaux de l'auteur reposent sur deux principaux postulats. En premier lieu la façon dont une organisation est dirigée dépend des théories implicites que ses dirigeants se font sur le management : « derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes ». Deuxièmement, le contrôle est central dans les organisations : le contrôle, parce qu'il fait appel aux notions d'objectifs et de mesures des résultats, met en jeu des caractéristiques essentielles du comportement des hommes. Dés lors, il ne peut y avoir de contrôle sans un minimum d'adhésion des individus et le système de contrôle adopté dans une organisation n'est pas neutre.

#### Théorie X versus théorie Y

Douglas Mc gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction des entreprises, en opposant deux attitudes implicites

## Les Théories Traditionnelles du Management

fondant le comportement des dirigeants : la théorie X qui symbolise le management prôné par l'école classique (Taylor, Fayol, ....) et la théorie Y censée représenter l'école des relations humaines. La théorie X correspond au système de commandement traditionnel, selon lequel le travail est pénible par nature et demande de la part de la direction un contrôle permanent des individus, en raison de leur faible motivation à travailler et à exercer des responsabilités (vision compatible avec l'approche taylorienne du travail). Cette théorie repose sur trois hypothèses implicites : l'individu moyen éprouve une forte aversion pour le travail qu'il considère comme pénible face à ce manque d'intérêt, il convient dès lors de contrôler et diriger les individus, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs. Seuls des moyens coercitifs (sanctions) et des récompenses d'ordre économique (rémunérations) peuvent donc permettre d'atteindre les buts fixés. La théorie Y propose de montrer que les buts personnels et professionnels des salariés sont conciliables, en donnant la possibilité à l'encadrement d'organiser et de diriger de manière différente l'effort humain. Selon cette vision, l'homme peut s'impliquer durablement dans son travail, à partir du moment où celui-ci lui ouvre des perspectives nouvelles en terme de développement personnel. La théorie Y repose sur plusieurs principes : tout d'abords, le travail peut constituer, pour l'individu, une source de satisfaction personnelle. De plus, l'homme est capable de s'auto diriger et à les capacités requises pour exercer sa créativité et assumer des responsabilités professionnelles. Selon cette perspective, il est

## Les Théories Traditionnelles du Management

alors possible de faire participer activement les hommes dans la réalisation d'un travail, à partir du moment où l'homme modifie certains actes essentiels du management, en privilégiant notamment la direction par objectif, l'accompagnement personnel, et la diversité des sources de motivation (en allant au-delà de la simple récompense économique).

### **Conclusion**

En critiquant le pragmatisme et le rationalisme classiques, Douglas Mc Gregor refuse donc la théorie X, jugée pessimiste qui pousse le gestionnaire à agir de manière autocratique vis-à-vis de ses subalternes, et porte son choix sur la théorie Y, fondée sur une hypothèse optimiste, une confiance certaine dans l'homme, et le gestionnaire dans cette théorie perçoit ses subalternes d'une manière positive.

## **IV. Frederick Herzberg : L'enrichissement des tâches**

### Son étude

Il retient 16 facteurs d'attitude au travail. 10 sont significatifs, 6 ne le sont pas.

Selon cette théorie, les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction.

## Les Théories Traditionnelles du Management

En effet, d'une part, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent réduire l'insatisfaction de l'homme au travail. Ces facteurs qualifiés **facteurs d'hygiène** ne sont pas une source de motivation pour l'individu, mais leur prise en considération peut empêcher l'insatisfaction au travail.

D'autre part, il existe un second ensemble de facteurs appelés **facteurs de satisfaction**. Ils peuvent augmenter le degré de satisfaction au travail et motiver les gens à fournir un meilleur rendement. Ils sont considérés comme des facteurs essentiels au développement et à l'épanouissement de l'individu dans son travail.

Selon Herzberg l'organisation du travail doit par conséquent apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins pour, d'une part, éviter le mécontentement et d'autre part, développer la satisfaction.

Il classe les sources de satisfaction en 2 catégories : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

- Les facteurs d'hygiène.

Ils sont relatifs à l'environnement du travail. Ils répondent aux besoins d'entretien, la non-satisfaction de ces besoins est source de conflits, mais leur satisfaction apporte un contentement provisoire.

- Les facteurs de motivation.

## Les Théories Traditionnelles du Management

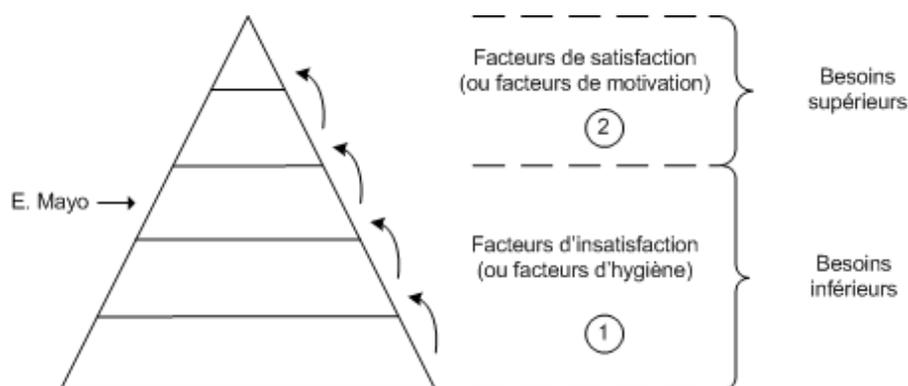
Ils sont relatifs au contenu du travail et ont un rôle essentiellement positif. Ils correspondent au besoin de satisfaction de soi.

Herzberg propose 5 facteurs de motivation :

- Avancement et promotion.
- Attraction du travail.
- Responsabilité.
- Reconnaissance.
- Achèvement.

Les facteurs de motivation sont la principale source de satisfaction durable

Herzberg s'est inspiré de la pyramide de Maslow :



Selon ses propres termes, un individu qui n'est pas insatisfait n'est pas forcément satisfait. Il considère que les facteurs d'insatisfaction peuvent être considérés comme des facteurs d'hygiène. Il précise : "Si le manque d'hygiène entraîne la maladie, sa présence n'assure pas la santé".

Pour être satisfait, il faut d'abord ne pas être insatisfait. C'est pour cette raison que l'on dit que les facteurs de satisfaction ont un effet cumulatif, ils peuvent entraîner de la motivation lorsque les facteurs d'insatisfaction sont gommés.

## Les Théories Traditionnelles du Management

- Si (1) et (2) n'existent pas : il y a insatisfaction.
- Si (1) n'existe pas et que (2) existe : il y a insatisfaction.
- Si (1) existe et que (2) n'existe pas : il n'y a ni satisfaction ni insatisfaction.
- Si (1) et (2) existent : il y a satisfaction, pouvant entraîner une motivation.

Par ailleurs, Herzberg préconise l'enrichissement des tâches, à ne pas confondre avec l'élargissement ou la rotation des tâches. En effet, l'élargissement ou la rotation des tâches correspond à la théorie X du management. Il consiste à confier à un opérateur donné, sur plusieurs postes de travail, des tâches aussi inintéressantes les unes que les autres. L'enrichissement des tâches consiste en revanche selon Herzberg à confier à un opérateur donné sur son poste de travail les tâches suivantes :

- Tout d'abord en amont le travail de préparation.
- Puis le travail d'exécution
- Enfin en aval, la tâche de contrôle.

### Les conclusions de Herzberg

L'organisation du travail doit apporter une réponse aux deux catégories de besoin.

Il faut donc :

## Les Théories Traditionnelles du Management

1. Eviter le mécontentement : C'est à dire prendre en compte l'environnement du travail et modifier la politique de rémunération.
2. Provoquer la satisfaction et donc :
  - Elargir les tâches, c'est à dire rassembler pour un même poste de travail un ensemble de tâches élémentaires.
  - Enrichir les tâches, c'est à dire les restructurer pour leur donner un aspect plus qualitatif (conception et exécution + contrôle).

**Conclusion** : les sentiments de frustration envers l'entreprise et les comportements qui en découlent sont dus à l'absence de prise en compte des facteurs de motivation par les politiques sociales.

C'est la raison pour laquelle les politiques de ressources humaines qui ne s'intéressent qu'aux facteurs d'hygiène échouent.

## **V. Rensis Likert : Le management participatif**

Rensis Likert est un psychologue connu pour son apport à la psychométrie et à la mesure des attitudes. Dans le champ du management, il est considéré comme le successeur de Lewin. Ses deux principaux ouvrages sont (*New Patterns of management* et *The human Organisation*).

Principes des travaux de R.Likert :

## Les Théories Traditionnelles du Management

R.Likert se situe dans le prolongement de E.Mayo et K.Lewin dans leur recherche pour comprendre comment les relations entre les hommes au travail peuvent produire des résultats très différents, alors même que le structure et la technologie sont les mêmes. Il s'intéresse plus particulièrement aux rapports entre chefs et subordonnés.

Selon le même auteur, le principe des relations intégrées (selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun), est un principe majeur de l'organisation : chacun doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas le sentiment d'être utile. De plus, pour qu'une organisation soit efficace, Likert propose d'abandonner la relation « homme contre homme » et adopter une forme d'organisation par groupe qui doit être généralisée au niveau de toute l'entreprise.

La principale contribution de **R.Likert** c'est le fait qu'il a mis en relief la relation de causalité qui existe entre, d'une part, la nature des interactions entre responsables et subordonnés et, d'autre part, les styles de management en expliquant que ces dernières dépendent largement de la manière avec laquelle le responsable traite ses subordonnés. C'est dans ce sens même qu'il distingue quatre styles de management :

**Likert** distingue **4 types** de styles de management :

**1. Le style autoritaire exploiteur** : c'est un style de management qui n'accorde aucune confiance à ses

## Les Théories Traditionnelles du Management

subordonnées et dirige de ce fait par le contrôle, les sanctions ou encore les menaces. Les décisions sont extrêmement centralisées et l'esprit d'équipe est faiblement présent.

**2. Le style autoritaire paternaliste** : c'est un style distingué par le fait que la motivation est fondée sur la récompense et les sanctions, que c'est seulement quelques décisions de faible importance qui sont prises aux niveaux inférieurs et que l'incitation au travail en équipe est remarquablement faible.

**3. Le style consultatif** : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions. En effet, dans ce style de management les décisions stratégiques sont gérées en central et les décisions opérationnelles sont délocalisées.

**4. Les style participatif** : il est caractérisé par une confiance absolue envers les équipes de travail ce qui conduit à prendre des décisions collectives et à favoriser l'élaboration de rapports de coopération entre les membres de l'organisation

## **VI. Étude critique de l'école des Relations Humaines**

L'École des relations humaines est reprochée d'avoir une vision simpliste des problèmes de l'organisation, réduisant ces derniers à des problèmes psychologiques individuels.

L'amélioration des relations humaines est une condition non suffisante, pas même nécessaire à l'augmentation de

## Les Théories Traditionnelles du Management

productivité. Morin écrit que la variable "relations de pouvoir" a été oubliée.

Si l'approche "Ecole des Relations Humaines" est présentée par la hiérarchie comme un modèle idéal, la maîtrise n'ose plus intervenir de peur de faire chuter la productivité en dégradant ses relations avec les subordonnés. La maîtrise a besoin de disposer d'un pouvoir réel, faute de quoi on risque fort d'avoir de bonnes relations et une faible productivité.

La solution est un échange bonnes relations contre productivité satisfaisante. Cette transaction ne peut cependant pas être exprimée de manière trop explicite entre l'encadrement et les exécutants, sinon on retombe dans un management de type X (Mc Gregor)

Différences essentielles entre l'école classique et celle des relations humaines.

Ecole classique Ecole des relations humaines

Décision Centralisés Décentralisée

Unité de base de l'organisation Individu Groupe

Structure Formelle (et) informelle

Force d'intégration Autorité Confiance

Fonction du supérieur Représentant de l'autorité Agent de contrôle intra- et inter- groupe

Attitude vis-à-vis du

## Les Théories Traditionnelles du Management

travail Contrôle extérieur Responsabilité

Le grand mérite de cette école a été de mettre en évidence le sentiment d'appartenance mais on lui reproche :

- Son inefficacité opérationnelle (la coopération ne constitue pas une motivation suffisante).
- Une méconnaissance du rôle de la technologie.
- D'ignorer le poids de l'environnement.
- Une psychologie sans complexité, centrée sur l'homme social uniquement.

Comme pour l'école classique, on perçoit bien que les idées sont sous-entendues par une conception de l'homme dans son travail : plus il est heureux (considération, ambiance, relations, attachement à l'institution, ...), plus il est productif. Le paternalisme constitue une forme caricaturale de cette conception.

### **Conclusion**

A la suite de ces différents développements, il est difficile de ne pas ressentir un malaise devant la diversité méthodologique des différentes approches et le caractère hétérogène des conclusions établies. Certaines théories apparaissent purement normatives, d'autres ont une vocation scientifique beaucoup plus affirmée. Les organisations sont considérées soit comme des agrégats d'individus aux objectifs conflictuels, soit comme des entités ayant leurs propres buts.

Même si nous avons nos propres préférences, nous ne trancherons pas entre ces différentes approches, nous réfugiant dans un pluralisme méthodologique de façade, en considérant que chaque théorie peut contribuer de façon productive à une meilleure compréhension du comportement et du fonctionnement des organisations.

-

### **Bibliographie**

## Les Théories Traditionnelles du Management

- Manageor, Michel Barabel et Olivier Meier .Dunod, Paris,2006
- Toute les théories du management ; carol Kennedy; 3eme édition paris 2003
- Management de l'administration; Michel Amiel ;Francis Bonnet; Joseph Jacobs;2eme édition;1998
- Gestion des compétences ;la grande illusion; pour un new deal «compétences » par Bernard Merck; pierre-Eric Suter; groupe de Boeck S.A 2009