Chapitre 4

Les principales approches en gestion

Objectifs pédagogiques *Au terme de ce chapitre l'étudiant doit être capable de :* ▪ *Expliquer les principes de base de l'école classique, de l'école des relations humaines.* ▪ *Définir la notion de contingence.* ▪ *Montrer les apports des auteurs ayant participé au développement de la pensée en gestion.* ▪ *Expliquer les critiques adressées à chaque auteur.*	*Les théories des organisations permettent d'une part d'expliquer la manière dont sont organisées les décisions et les relations sociales au sein de l'entreprise, et d'autre part de comprendre le vécu de cette dernière pour pouvoir par la suite prévoir son évolution et son avenir. Ces théories émanent de plusieurs écoles de pensée, telles que :* *L'école classique, l'école des relations humaines, l'école néoclassique du management etc.*

I- L'école classique

Elle est liée à la révolution industrielle du XIXème siècle, poursuivie au XXème siècle et qui eut des répercussions sur l'évolution des techniques de production.
Nous retiendrons trois courants associés à trois individus qui marquent cette école : Taylor, Fayol et Weber.

1- Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

a- Principaux apports

- Il a introduit la notion de rationalisation du travail qui a pour but l'élimination des mouvements inutiles et les temps morts c'est-à-dire le gaspillage afin d'établir des standards de production raisonnables.

- Il a proposé aux entreprises ce qu'il a appelé «l'organisation Scientifique du Travail » (l'OST), et a donné aux dirigeants les moyens d'organiser dans le détail les postes et les gestes productifs.

Dans le cadre de l'OST Taylor a suggéré 4 principes fondamentaux :

- La nécessité de décomposer les tâches en opérations élémentaires et simples.
- La sélection scientifique, la formation et l'entraînement des ouvriers aux méthodes scientifiques de travail.
- L'importance de la coopération étroite entre la direction et les ouvriers puisque c'est la direction qui prépare les tâches exécutées par les ouvriers.
- La conception des tâches doit être faite par les cadres, alors que leur exécution
- par les salariés de base.

b- Principaux critiques

- L'Homme est considéré comme auxiliaire des machines, comme instrument de production, il n'a pour rôle que d'exécuter les ordres et d'effectuer un travail monotone, répétitif et routinier, ce qui lui constitue une source de stress et de fatigue.
- Taylor ne donne aucun intérêt aux différents besoins de l'Homme, il limite sa motivation au salaire.

2- Henry Fayol (1841-1925)

a- Principaux apports

- Le Fayolisme est constitué par un ensemble de principes, de règles et de procédés qui ont pour but de faciliter l'administration des entreprises et d'en augmenter le rendement. Fayol a dégagé six fonctions essentielles : technique, commerciale, financière, de sécurité, comptabilité et administration.
- Fayol a donné une importance majeure à la fonction administrative qui consiste à prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Il a montré que cette fonction devient efficace si on applique les 14 principes suivants :

- ✓ La division du travail
- ✓ L'autorité et la responsabilité
- ✓ La discipline
- ✓ L'unité de commandement
- ✓ L'unité de direction
- ✓ La subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général
- ✓ La rémunération équitable
- ✓ La centralisation
- ✓ La hiérarchie
- ✓ L'ordre
- ✓ L'équité
- ✓ La stabilité du personnel
- ✓ L'initiative
- ✓ L'union du personnel

b- Principaux critiques

L'organisation est considérée comme un élément isolé de son environnement, elle n'exerce aucune influence sur lui.

3- Max Weber (1864-1920)

a- Principaux apports

- Il a développé le modèle bureaucratique ainsi que les fondements de l'autorité.
- L'analyse de weber est fondée sur la question de savoir ce qui détermine l'obéissance, pour analyser ceci, il distingue trois modèles d'autorité :

➢ Le modèle d'organisation traditionnelle où l'autorité est fondée sur les usages.
➢ Le modèle charismatique fondé sur les qualités personnelles des dirigeants.
➢ Le modèle d'organisation rationnelle légale ou ce qu'on appelle « bureaucratie » et où l'autorité est légitimée par l'existence de critères objectifs et l'exercice du pouvoir est encadré par l'existence de règles écrites.

b- Principaux critiques

La bureaucratie est utilisée pour désigner les aspects négatifs de l'application des règles objectives dans le fonctionnement de l'entreprise, en effet la multiplication des règles :

- Rend les procédures très lourdes.
- Paralyse l'initiative.
- Favorise l'irresponsabilité.

II- L'école des relations humaines

L'école des relations humaines a pour origine les expériences réalisées dans les années 1920 par Elton Mayo et son équipe. Elles montrent que la motivation des individus et l'efficacité des organisations dépend de la capacité de celles-ci à prendre en compte les besoins de l'Homme au travail.
Plusieurs autres auteurs ont participé activement à l'évolution de cette école de pensée, tels que : Rensis Likert, A.H.Maslow, Douglas Mac Grégor, Frédéric Herzberg. Leurs principaux apports, ainsi que les critiques qui leurs ont été adressées sont résumés dans les tableaux suivants.

Tableau 4.1 : Les principaux apports d'Elton Mayo, Rensis Likert et A.H.Maslow.

Auteurs	Principaux apports
Elton Mayo (1880-1949)	Ses expériences dans l'usine d'Hawthorne, de la société Western Electric a aboutit aux enseignements suivants : ▪ La productivité de l'individu dépend de son état moral et psychologique ainsi que de son degré d'adaptation à son milieu de travail. ▪ Le groupe influence le comportement ainsi que le rendement. ▪ L'organisation de la production ne tient pas compte seulement de la gestion des facteurs techniques, mais des problèmes de gestion du facteur humain.
Rensis	▪ Likert a étudié les interactions entre responsables et

Likert (1903-1981)	subordonnés. ▪ Il a établi un lien entre les différences de résultats de différentes organisations et le comportement de ses dirigeants, il a définit par la suite quatre catégories de dirigeants : Le manager autoritaire exploiteur, le manager autoritaire paternaliste, le manager consultatif, le manager participatif.
A.H.Maslow (1908-1970)	Maslow s'est intéressé aux différents types de besoins que l'individu cherche à satisfaire à travers le travail. Il établit une théorie des besoins hiérarchisés ainsi : ➢ besoins physiologiques : se nourrir, se vêtir… ➢ besoins de sécurité : avoir une situation stable, une retraite. ➢ besoins d'appartenance : appartenir à un groupe. ➢ besoins d'estime : recevoir de la considération. ➢ besoins d'accomplissement : utiliser et développer pleinement ses capacités.

Tableau 4.2. Les principaux apports de Douglas MacGregor et Frederick Herzberg

Auteurs	Principaux apports
Douglas MacGregor (1906-1964)	Douglas distingue et oppose deux théories, l'une dite la théorie X et l'autre dite la théorie Y. ➢ La théorie X : l'Homme est par nature paresseux, n'aime pas le travail et fera tout pour ne pas travailler. Pour le pousser à agir dans le sens des objectifs de l'organisation on doit le contrôler, le diriger… ➢ La théorie Y : l'individu n'est pas paresseux par nature, et par conséquent, il peut s'auto-diriger et s'autocontrôler et donner un plus lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent

	responsable.
Frederick Herzberg (né en 1923)	Herzberg distingue les facteurs conduisant à des attitudes négatives envers le travail de ceux conduisant à des attitudes positives. Les premiers sont appelés facteurs d'hygiènes car l'hygiène est une condition nécessaire mais pas suffisante d'une bonne santé, les seconds sont des facteurs de motivations. Herzberg est à l'origine du concept d'enrichissement des tâches, qui remet en cause la division verticale du travail en donnant plus d'autonomie et de responsabilité aux salariés. **31**

III- L'école néoclassique de management

Ce courant se situe dans la continuation des classiques, mais en intégrant les acquis des courants postérieurs.
Les idées développées par les auteurs de ce courant de pensé (Alfred P.Sloan, Peter F.Drucker, Octave Gélinier et Shigéo Shingo) sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 4.3. Les apports des auteurs de l'école néoclassique.

Auteurs	Principaux apports
Alfred P.Sloan (1875-1966)	Sloan a développé les principes de la décentralisation : ▪ Selon cet auteur l'organisation de divisions autonomes permet de confier à celles-ci une partie des pouvoirs de la direction générale. ▪ La décentralisation permet l'initiative, la responsabilité ainsi que la flexibilité.
Peter F.Drucker (né en	Drucker a développé la notion de la direction par objectifs (DPO) qui consiste, pour les responsables, à donner à leurs subordonnés non plus des tâches à exécuter, mais des objectifs à atteindre.

1909)	
Octave Gélinier (1916-2004)	Gélinier a changé la DPO pour devenir la DPPO (la direction participative par objectifs), en insistant sur la nécessité de faire participer les individus à la définition de leurs objectifs.
Shigéo Shingo (né en 1907)	Shingo a essayé de développer un modèle japonais de management, ses principales innovations en matière d'organisation de la production sont : -la réduction des temps de préparation. -le contrôle en cours de fabrication par les opérateurs eux-mêmes (autocontrôle) et la méthode Kanban.

IV- Les approches « contingentes » des organisations

1- La notion de contingence

Théoriquement on définit la contingence comme étant le caractère de ce qui est contingent, éventualité, possibilité que quelque chose arrive ou non. En théorie des organisations, on utilise cette notion pour montrer la prise en compte des variables explicatives sur lesquelles le manager ne peut exercer aucune influence.

2- La théorie de la contingence dans l'organisation

En étudiant les principes de l'école classique et ceux de l'école des relations humaines, on remarque qu'elles ont négligé la relation de l'entreprise avec son environnement, et elles se sont plutôt limitées à ce qui se passe à l'intérieur de cette entreprise.
Actuellement, l'environnement devient plus complexe et ses contraintes se multiplient, donc il est indispensable de considérer l'entreprise comme étant un système ouvert sur son environnement, parfois elle doit s'y adapter, et parfois elle exerce elle-même une influence sur lui et le modifie.

V- L'école moderne

Les deux approches les plus répondues dans ce cadre sont :
L'approche systémique et l'approche situationnelle.
Selon *l'approche systémique,* il faut utiliser l'approche globale, c.-à-d. examiner l'objet dans l'environnement qui l'entoure en mettant les relations qu'il entretient avec ce dernier et sur les interactions qui relient les éléments qui le composent.
L'approche situationnelle : Cette approche donne beaucoup d'importance à la situation, elle essaye de montrer comment les différentes parties de l'organisation sont inter reliées et l'une de l'autre. Ce qui pousse les gestionnaires à donner plus d'importance à la situation et aux facteurs qui ont une influence sur cette situation.

Résumé

Les théories de la pensée gestionnelle proviennent de plusieurs écoles de pensée :

- L'école classique marquée par trois courants associés à trois individus: Taylor, Fayol et Weber. Ces derniers préconisent la logique et la rationalité dans le fonctionnement de l'organisation.

- L'école des relations humaines marquée par les trois courants de pensée associés aux individus suivants : Elton Mayo, Rensis Likert, A.H.Maslow, Douglas Mac Grégor, Frédéric Herzberg.
- L'école néoclassique de management.
- L'école de contingence.
- L'école moderne