

# Management et gestion des ressources humaines

## Chapitre 2 / Les théories du management

### A. L'école classique (Taylor, Fayol, Weber)

---

Le but de l'école classique du management est la division du travail de façon à augmenter la productivité. Elle ne prend pas en considération l'intérêt de l'homme au travail.

#### 1. F. W. Taylor (1856-1915) : L'organisation scientifique du travail (OST)

L'essentiel de l'OST, lancé en 1911, se repose sur 3 principes :

- **La division du travail et la spécialisation des tâches** : il doit y avoir une distinction entre les concepteurs (bureaux d'études) et les exécutants. C'est ce qu'on appelle le "best one way", il n'existe qu'une seule façon de travailler, celle étudiée par les bureaux d'études.
- **La parcellisation des tâches** : c'est la décomposition du travail en éléments très simples pour qu'ils soient faciles à exécuter.
- **La rémunération en fonction du rendement** : correspond à une prime liée au rendement (efficacité). Selon Taylor, la prime seule est le principal moteur de motivation.

Cette organisation donnera naissance aux chaînes de fabrication, notamment chez Ford, afin d'augmenter la productivité. Ce modèle est le symbole d'une société de grande consommation.

Le taylorisme a négligé dans sa méthode le facteur humain, 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 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.

#### 2. H. Fayol (1841-1925) : Le principe administratif (P.A.)

Le principe administratif classe les activités des entreprises en six grandes fonctions :

- Technique (fabrication)
- Commerciale (vente)
- Financière (comptabilité, gestion)
- Comptable (bilan, inventaire...)
- Sécurité
- Administration (prévoir, organiser...)

Plus on évolue dans une hiérarchie, et plus la fonction administrative prend de l'importance. Fayol propose la théorie des POCCC pour administrer les hommes. C'est à dire que selon lui, pour administrer, il faut prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

#### 3. M. Weber (1864-1920) : La bureaucratie

Weber considère que pour manager, il faut appliquer la bureaucratie, qui correspond à trois styles de direction :

- **Style charismatique** - Il s'agit d'un leader qui possède d'énormes compétences et qualités personnelles. Weber montre l'inefficacité de ce style en expliquant que si le leader venait à tomber, il emporterait son organisation avec lui dans sa chute.
- **Style traditionnel** - Il est défini sur les styles précédents, par le biais d'héritage de l'entreprise commerciale. Le dirigeant hérite de l'autorité attachée au statut de dirigeant mais les coutumes peuvent être rejetées. En fait, pour Weber, il n'existe qu'un seul style.
- **Style rationnel ou bureaucratique** - Les caractéristiques de ce style sont les suivantes :
  - Les membres de l'organisation sont personnellement libres.
  - L'autorité est exercée à l'aide de procédures impersonnelles.

Les règles prévoient tout dans ce style. Tout candidat à un emploi dans le style bureaucratique est choisi pour ses qualités techniques qui sont testées lors d'un concours ou un test, puis le candidat signera un contrat avec l'administration.

Les conséquences d'une bureaucratie excessives sont nombreuses. Tout d'abord au sein de l'entreprise :

- Lenteur administrative
- Lourdeur
- Baisse de productivité
- Augmentation des coûts
- Perte de dynamisme
- Démotivation du personnel

Puis à l'extérieur de l'entreprise :

- Insatisfaction de la clientèle
- Baisse des ventes
- Inadaptation à l'évolution des marchés ou de l'environnement

## Conclusion

---

L'école classique correspond à la théorie X du management (système de la carotte et du bâton). Lorsque les objectifs qui sont préconisés ne sont pas atteints, il y a sanction. La théorie X correspond aussi aux systèmes que l'on qualifie de **D.P.O. (Direction Par Objectif)**. Cela consiste à fixer des objectifs, à les imposer aux subalternes. Lorsque ces objectifs ne sont pas atteints, il y a sanction.

## B. L'école des Relations Humaines

---

### 1. *E. Mayo (1880-1949) : Le père des Relations Humaines*

---

Son expérience qui a abouti à la découverte des facteurs sociaux, qui a duré 5 ans, s'est déroulée dans une entreprise de fabrication de téléphones "Western Electric", dans l'atelier d'Hawton.

Au départ, son étude portait sur les causes de la fatigue, des accidents de travail, des hausses d'absentéisme... en bref, les conditions physiques de travail. Il a constitué deux groupes de travail de 6 femmes de façon libre (par affinité).

Le groupe A est le groupe expérimental et le groupe B le groupe témoin. Le groupe A disposait des meilleures conditions de travail (éclairage, température, rémunérations...), le groupe B des conditions de travail initiales.

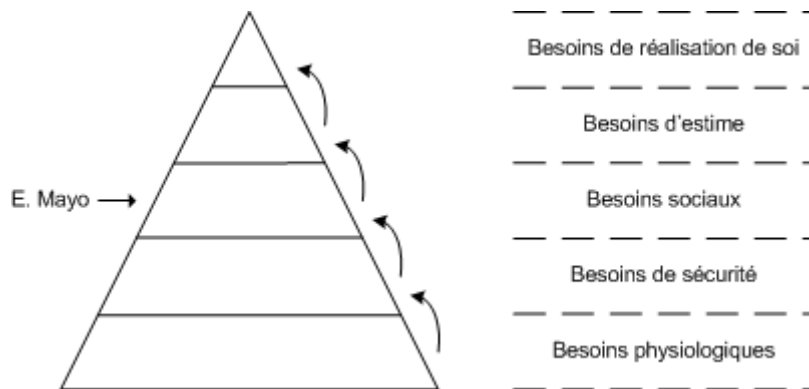
Le groupe A connaissait une croissance de la productivité. Il en était de même pour le groupe B. Les conditions de travail du groupe A ont ensuite été dégradées, la productivité augmentait toujours.

En général, lorsqu'un sujet est observé, il modifie son comportement. La production à augmenter car la direction s'intéressait à l'équipe et non pas grâce aux conditions de travail. Il y a émergence de l'importance des relations interpersonnelles. Chaque groupe est devenu une équipe homogène avec ses propres objectifs, la satisfaction de chaque membre vient de la composition du groupe.

Lorsque la participation et la discussion s'établissait, les conditions physiques de travail avaient peu d'importance. Le travail effectué par un individu dépend tout d'abord de sa capacité sociale. Mayo a conclu qu'il faut intégrer chaque individu dans son groupe.

## 2. Maslow (1908-1970) : La pyramide des besoins

Maslow considère que les besoins exprimés par un être humain peuvent être hiérarchisés sous une forme pyramidale.



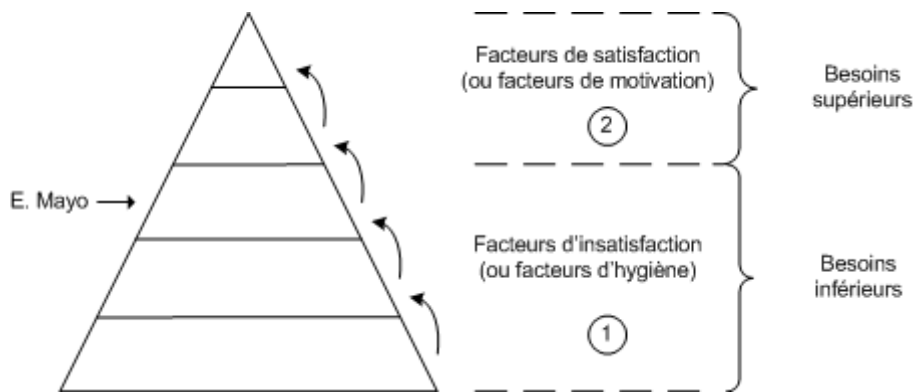
- Les besoins physiologiques correspondent aux besoins de manger, dormir, boire... qui ne peuvent être satisfaits uniquement grâce au salaire.
- Les besoins de sécurité correspondent aux besoins de travailler dans de bonnes conditions physiques, avoir un minimum de sécurité au niveau de l'emploi.
- Les besoins sociaux (ou besoin d'appartenance à un groupe).
- Les besoins d'estime correspondent aux besoins de reconnaissance (du travail notamment)
- Les besoins de réalisation de soi correspondent aux besoins de visibilité en terme d'évolution de carrière.

Cette pyramide suscite plusieurs remarques :

- Elle n'est pas applicable à toutes les personnes. Certaines personnes ont un besoin d'estime exorbitant.
- Elle n'est pas applicable à toutes les sociétés, compte-tenu du niveau de développement. Les besoins physiologiques ne correspondent pas forcément un besoin primaire. Dans les sociétés développées et sécurisées, cette pyramide peut être appliquée.
- Maslow considère que lorsqu'un besoin inférieur est gravement atteint, il cause une entorse à la hiérarchie, c'est à dire qu'il prend la place de tous les autres besoins.

## 3. F. Herzberg (né en 1923) : L'enrichissement des tâches et la théorie des deux facteurs

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.

- 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.