

CHAPITRE IV

LES FONDEMENTS HISTORIQUES DU MANAGEMENT

Les pratiques du management datent de plusieurs milliers d'années mais le développement du management comme discipline de savoir est très récente. Plusieurs théories du management ont surgi suite à la révolution industrielle avec la prolifération des usines.

Dans son ouvrage *The Evolution of Management Thought*, Daniel Wren fait remonter l'histoire du management jusque cinq millénaires avant Jésus-Christ, chez les Sumériens, qui produisaient des relevés pour faciliter les activités gouvernementales et commerciales. Le management a joué un rôle important dans la construction des pyramides d'Égypte, dans l'émergence de l'Empire romain et dans le succès commercial de Venise au XIV^{ème} siècle. Avec la révolution industrielle, au XVIII^{ème} siècle, des bouleversements sociaux ont fait faire de grands bonds en avant à la fabrication des produits de base et des biens de consommation.

Les principes d'Adam Smith touchant la production de masse par la spécialisation des tâches et la division du travail ont encore accéléré le changement industriel. Au tournant du XX^{ème} siècle, Henry Ford et d'autres industriels ont fait de la production de masse l'un des piliers de l'économie moderne. Depuis lors, les sciences et les pratiques de gestion ont connu un développement rapide et suivi. On peut schématiser l'histoire complexe du management de la façon suivante :

- ❖ **Approches préclassiques** : Afin de permettre une gestion plus efficace des usines, il s'est avéré nécessaire de coordonner les différents apports et moyens innovatifs de plusieurs personnes. Ces derniers, connus comme des contributeurs préclassiques de management ont essayé des techniques afin de résoudre des problèmes spécifiques.
- ❖ **Approches classiques** : ont cherché à élaborer des principes universels qui s'appliqueront à diverses situations de gestion.
- ❖ **Approches axées sur les ressources humaines** : se sont concentrées sur les besoins de l'être humain, sur les groupes de travail et sur le rôle des facteurs sociaux en milieu de travail.
- ❖ **Approches modernes** : concordent avec la conception des systèmes organisationnels et la démarche de contingence (adaptation aux circonstances) des environnements complexes et dynamiques.

I. LES APPROCHES PRECLASSIQUES

On distingue trois majeurs contributeurs depuis le milieu jusqu'à la fin de 1800: Robert Owen, Charles Babbage et Henry Town.

Robert Owen, un entrepreneur anglais (1771 - 1858), a reconnu l'importance des ressources humaines. Il a aussi défini les conditions du travail:

- L'interdiction du travail des enfants au dessous de l'âge de 10 ans.
- La réduction des heures de travail de 13,5 à 10,5 h
- Interdiction du travail des enfants durant la nuit.

Adam Smith a semé les premières théories des organisations. Dans son livre *Inquiry Into the Nature and Cause of the Wealth of Nations*-1776, Smith a inclu un chapitre sur la division du travail. Ce qui a contribué à l'introduction de ce système aux processus des chaînes de travail. Dans ce contexte, Smith a abordé l'exemple d'une usine fabriquant des pins qui a adopté le processus de division du travail en plusieurs branches. Ceci a conduit à la séparation de la fabrication des pins en 18 opérations. Cela a permis aux travailleurs de se concentrer sur une seule tâche. Ce qui a entraîné l'augmentation de la quantité des pins fabriqués par jour. Smith a aussi mis l'accent sur l'importance des machines adéquates pour faciliter le travail.

Charles Babbage (1792 - 1871), un mathématicien anglais, a fabriqué la première calculatrice pratique mécanique et un prototype du computer moderne. Il a traité la spécialisation du travail et du partage des profits.

Henry Town (1844 - 1924), Ingénieur mécanicien, a parlé de l'importance du management comme une science et a insisté sur le développement du management dans le travail.

II. LES APPROCHES CLASSIQUES

Elles concernent les premiers auteurs qui, au début du siècle, ont posé les bases de la science du management. Ceci correspond en fait aux exigences nouvelles engendrées par l'émergence de la société industrielle. En effet, la gestion d'une entreprise de production requiert une qualification très différente de la conduite d'un simple atelier. Les seules organisations véritablement hiérarchisées étaient, au XIX ème siècle, l'armée et l'église. Bien qu'inspirée de ces modèles, la conduite des organisations productives doit trouver une voie qui lui soit propre et adaptée aux exigences d'une entreprise dans un contexte tout à fait nouveau:

- ❖ Succession des innovations et de leur application industrielle qui induit une mécanisation de plus en plus grande du travail.
- ❖ Augmentation de la taille des entreprises, donc des capitaux, des équipements et des effectifs à gérer.

- ❖ Urbanisation de plus en plus répandue de la société, d'où une augmentation de la demande de produits standardisés de première nécessité. L'exode rural pousse vers les villes une main-d'œuvre peu ou pas qualifiée mais qui est prête à accepter des conditions de travail difficiles en échange d'un salaire de subsistance et de l'espoir de grimper l'échelle sociale.
- ❖ Contexte intellectuel favorable au développement des sciences exactes (elles vont sauver le monde) et à la croyance dans l'efficacité absolue des modèles rationalistes et du progrès technique.

Les fondements de la pensée classique sont basés sur 3 notions:

- ❖ Une approche empirique et normative
- ❖ Des hypothèses implicites
- ❖ Des principes d'organisation

L'approche empirique est issue de pratiques professionnelles et d'expériences de Direction. Ces pratiques sont présentées sous forme de règles à suivre: recommandations, principes, commandements ... (ex : Les 14 principes de Fayol)

Les hypothèses implicites sont les suivantes:

- Postulat mécaniste : l'entreprise est une gigantesque machine composée de milliers de pièces. Les ouvriers ne sont que des rouages du mécanisme global.
- Postulat rationaliste : l'entreprise est composée d'éléments humains et matériels qui peuvent être dominés par l'esprit de l'organisateur :
 - Le matériel est régi par des lois physiques que l'on connaît et dont on maîtrise les processus industriels
 - Les individus réagissent, eux aussi, selon des lois psychologiques que l'on croit connaître parfaitement:
 - . L'individu recherche la sécurité et répugne aux responsabilités
 - . Il est naturellement paresseux et fraudeur
 - . Il n'est motivé que par le salaire.

Partant de là, se dessinent **les 4 grands principes** qui président à la pensée classique :

- L'organisation hiérarchique: L'entreprise doit être hiérarchisée (i.e : l'armée). L'autorité est pyramidale. Elle peut, cependant, être parcellisée et déléguée aux échelons inférieurs, sauf au dernier (les ouvriers) qui ne doivent être que des exécutants.
- Le principe d'exception: les subordonnés s'occupent des tâches routinières. Seuls les problèmes exceptionnels doivent remonter la hiérarchie et être solutionnés par elle.
- L'unicité de commandement: On ne doit dépendre que d'un seul chef .
- Le principe de spécialisation: Le travail est découpé en gestes et opérations très simples facilement assimilables par une main-d'œuvre peu qualifiée. On diminue ainsi le temps d'apprentissage et l'exécution répétée des mêmes gestes permet une cadence très rapide.

De plus cette technique engendre des avantages:

- On peut mesurer facilement la productivité d'un ouvrier
- On peut rémunérer l'ouvrier en fonction de son travail (rendement)

II.1 TAYLOR et L'O.S.T. (1856-1915)

Le point de départ de Taylor est double : d'une part, il constate « *la flânerie* » des ouvriers, motivée à la fois par un penchant naturel à la paresse et par *la stratégie des directions* profitant du progrès technique pour augmenter le rendement au lieu d'inciter, par la hausse des salaires, à l'accroissement de la productivité. D'autre part, il remarque le rejet de l'ouvrier faisant preuve de zèle par ses confrères.

La pensée de Taylor repose sur 4 principes de base:

Premier principe : la division verticale du travail.

C'est la séparation entre le *travail d'exécution* et le *travail intellectuel de conception*, assuré par les ingénieurs du « bureau des méthodes ». Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche (« the one best way »).

Ainsi, Taylor, chargé d'améliorer les méthodes dans une entreprise minière, va jusqu'à montrer au manœuvre la bonne façon de charger sa pelle pour atteindre la productivité quotidienne moyenne la plus élevée.

Second principe : la division horizontale des tâches.

C'est la parcellisation des tâches entre opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, i.e. la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes. La division horizontale des tâches, menée le plus loin possible, aboutit au travail à la chaîne, innovation de Ford, appliquée à partir de 1913 dans ses usines. Au début du siècle, cependant, les machines ne réalisent que des opérations simples : l'homme est irremplaçable pour les manipulations complexes (changer la pièce par exemple). La chaîne contraint ainsi l'homme à adopter le rythme de la machine.

Troisième principe : salaire au rendement et contrôle des temps.

Taylor s'était bien rendu compte du caractère abrutissant du travail ouvrier et, en contrepartie, il préconisait que ce travail fut correctement payé et que les ouvriers puissent accéder à la société de consommation par une redistribution équitable des gains de productivités ainsi réalisés. « *Mais maintenant il nous faut dire que l'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son attitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui*

a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre. » (TAYLOR, 1911).

La seule *motivation* d'un tel travail ne peut donc être que l'argent. Pour cette raison, le salaire au rendement s'impose : à chaque tâche correspond un temps d'exécution ; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier en écart au temps référentiel (système des « bonis »).

Le salaire au rendement 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 flânerie ouvrière »).

Quatrième principe : La coordination du travail au moyen de la hiérarchie fonctionnelle.

Le système de la hiérarchie fonctionnelle consiste en une multiplicité de lignes hiérarchiques. Selon Taylor, l'ouvrier doit avoir autant de chefs spécialisés que l'on peut distinguer de fonctions différentes impliquées par son travail : un pour son rythme de fabrication, un pour ses outils, un pour ses affectations...

Il est clair que le fossé s'accroît entre, d'une part, *la surqualification et l'autorité* des ingénieurs qui, non seulement indiquent ce qui doit être fait, mais aussi comment il faut le faire (the one best way) et, d'autre part, *la déqualification* des ouvriers qui ne peuvent accéder à un apprentissage global du processus et exécutent stupidement un geste dépourvu de sens.

Le taylorisme a entraîné le développement de la production en grande série, grâce à la standardisation des produits. La notion de productivité a été vraiment mise en lumière avec l'OST.

L'OST n'est pas complètement scientifique. Explications

- l'OST postule un opérateur capable de s'adapter à un rythme uniforme, alors qu'une telle contrainte est source de fatigue, rapidement.
- l'OST décompose artificiellement les gestes en mouvements élémentaires, et les additionne tout aussi artificiellement.
- l'OST n'aborde pas les aspects non gestuels du travail.
- l'OST envisage un opérateur "moyen" : existe-t-il ?

L'OST ne prend absolument pas en compte les aspects psychosociologiques du travail.

- Le taylorisme crée des conditions de travail qui sont de moins en moins acceptées. La parcellisation, la répétition des tâches engendre monotonie, démotivation, "tristesse" même d'où une augmentation de l'absentéisme, du nombre d'accidents, et une forte rotation des salariés ("turn-over"), une qualité insuffisante des produits, et des conflits sociaux (encadrement <-> ouvriers).

- La psychologie de l'homme au travail n'est pas prise en compte

II.2. Henry FORD

Henry Ford, industriel américain fondateur de la « Ford Motor Company » en 1903 s'inspire des principes du taylorisme pour mettre en place une nouvelle forme d'organisation du travail.

Henry Ford crée une société de production de véhicules particuliers au début du 20^{ème} siècle et cherche à faire de l'automobile un produit de masse. Pour atteindre cet objectif, il recherche donc un mode d'organisation permettant de produire à moindre coût un modèle de véhicule accessible au grand public. Il s'agira dans ce cas de la fameuse « Ford T » qui sera vendue à plus de 15 millions d'exemplaires entre 1908 et 1927.

Pour atteindre son objectif, Henry Ford doit résoudre un certain nombre de problèmes:

- ❖ trouver un mode de production permettant une production de masse.
- ❖ limiter l'absentéisme des ouvriers pour maintenir les cadences de production.

S'inspirant des travaux de Taylor, Ford met en pratique cette nouvelle organisation du travail en mettant en place un nouveau mode de production.

Au sein de son entreprise, Ford organise le mode de production autour de deux concepts clés qui sont:

- ❖ **la standardisation du produit** : la définition d'un mode opératoire formalisé et favorisant les économies d'échelles repose sur une standardisation du produit fini qui n'est alors produit qu'en une seule version de manière à simplifier au maximum le processus de production et à bénéficier d'économies d'échelles importante (la Ford T n'était produite qu'en une seule couleur par exemple, le noir);
- ❖ **le travail à la chaîne** : l'organisation du mode de production repose sur un mode de production en continu, dans lequel les différentes tâches élémentaires se succèdent les unes après autres et où le produit fini circule d'un atelier à l'autre. Ce type d'organisation sera matérialisé dans l'espace par la mise en place d'une chaîne de fabrication.

Par ailleurs, ce mode de production se traduit par l'existence de salaires supérieurs à la moyenne pour les salariés concernés ce qui permet :

- ❖ d'améliorer la motivation du personnel (fondée essentiellement sur le salaire) ;
- ❖ de fournir aux salariés un revenu suffisant pour acquérir ce nouveau bien de consommation de masse.

La généralisation des principes tayloristes et de l'organisation fordiste du travail s'est traduite par la réalisation de gains de productivités très importants qui ont eu pour conséquence un formidable développement économique caractérisé par l'émergence d'une production et d'une consommation de masse. Ceci explique en partie la croissance économique des années d'après-guerre appelée en économie les « trente glorieuses ».

Mais, à partir des années 70, ce modèle de développement semble rencontrer des limites importantes qui vont avoir pour conséquence une remise en cause des principes même du taylorisme et de l'organisation du travail à la chaîne

II.3. Henri FAYOL (1841-1925)

Directeur d'une société minière à Decazeville, il a publié un livre intitulé *L'administration industrielle et générale* (1916) dans lequel il reconnaît 6 fonctions à l'entreprise:

- . Technique
- . Commerciale
- . Comptable
- . Financière
- . Sécuritaire
- . Administrative

L'apport de Fayol repose essentiellement dans l'organisation administrative de l'entreprise (Taylor était, quant à lui, plus concerné par l'aspect technique).

Pour lui " administrer " pouvait se résumer en 5 infinitifs : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Il constate que les activités administratives augmentent au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie (que Fayol comme Taylor voit d'une façon pyramidale) et qu'elles concernent principalement l'administration des hommes. C'est ainsi qu'il va définir 14 principes d'administration:

1. La division du travail.

Elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. Elle permet de réduire le nombre d'objets sur lesquels l'attention et l'effort doivent se porter. Elle ne s'applique pas seulement aux besoins techniques mais à tous les travaux qui mettent en jeu un plus ou moins grand nombre de personnes.

2. L'autorité.

" C'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir "

Pour faire un bon chef, l'autorité personnelle (faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement) est le complément indispensable de l'autorité statutaire, attribuée par la fonction. Elle est inséparable de sa contrepartie qui est la responsabilité, incluant la sanction.

3. La discipline.

"L'esprit public est profondément convaincu que la discipline est absolument nécessaire à la bonne marche des affaires et qu'aucune entreprise ne saurait prospérer sans discipline."

" C'est 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 "

4. Unité de commandement.

Pour une action quelconque, "Un agent ne doit recevoir des ordres que **d'un seul** chef." Tout manquement à ce principe conduit selon FAYOL, à un dépérissement de l'organisation.

5. L'unité de direction

" Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but. "

6. Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général.

A laquelle on doit être très attentif car toutes sortes de causes tendent à l'atténuer; ignorance, ambitions, égoïsme, paresse, faiblesses, bref, toutes les passions humaines tendent à faire perdre de vue l'intérêt général en privilégiant le particulier.

7. Rémunération du personnel.

Elle est le prix du service rendu.

Elle " doit être équitable et, autant que possible, donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise, à l'employeur et à l'employé "

8. Centralisation

" La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise... Le but à poursuivre est la meilleure utilisation possible des facultés de tout le personnel. "

9. La hiérarchie

" La série des chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs". Le commandement en fait la voie de communication nécessaire cependant il faut veiller à éviter une transmission trop longue.

10. L'ordre

Il est à la fois matériel, exprimé par la maxime " une place pour chaque chose et chaque chose à sa place " et social avec cette adaptation ; une place pour chaque personne et chaque personne à sa place. L'ordre dépend de deux conditions: une bonne organisation et un bon recrutement. En oubliant cette simple règle de bon sens, on en arrive à des situations difficiles à rétablir du fait qu'un certain seuil de désordre a été franchi.

11. L'équité

La justice s'apprécie en fonction de règles établies, alors que l'équité va plus loin ; elle est faite des interprétations nécessaires de ces règles, forcément incomplètes. " elle demande, dans l'application, beaucoup de bon sens, beaucoup d'expérience et beaucoup de bonté "

12. La stabilité du personnel

Elle conditionne l'efficacité d'une formation qui est généralement longue: " il faut beaucoup de temps, en effet, pour faire connaissance avec les hommes et les choses d'une grande entreprise, pour être en mesure de décider un programme d'action, pour prendre confiance en soi et inspirer confiance aux autres. Aussi a-t-on constaté souvent qu'un chef de moyenne capacité qui dure est infiniment préférable à des chefs de haute capacité qui ne font que passer."

13. L'initiative

C'est la liberté de proposer et d'exécuter. Elle contribue au développement d'une dynamique car " à tous les niveaux de l'échelle sociale, le zèle et l'activité des agents sont accrus par l'initiative. L'initiative de tous, venant s'ajouter à celle du chef et, au besoin, la suppléer, est une grande force pour les entreprises."

14. L'union du personnel

S'il convient de diviser les forces de l'adversaire pour s'assurer la victoire, il faut à l'inverse favoriser l'union du personnel, l'harmonie des relations. Pour Fayol, l'abus de communication écrite serait une source de conflits (et de coûts) et il faut donc en limiter l'usage.

Les idées de Fayol ont été largement reprises par des auteurs anglo-saxons tels que GULICK, URWICK, MOONEY, BRECH....

Fayol ne semble pas avoir soupçonné les processus d'innovation et d'obsolescence, non plus que les progrès de la psychosociologie. En reléguant la direction commerciale à une fonction postérieure à la production, en concevant sans l'écrire de manière explicite l'entreprise comme une armée de type napoléonien, il faisait l'apologie d'une structure bureaucratique mieux accordée à l'univers du XIXe siècle qu'à celui du XXe siècle.

L'analyse des fonctions est un apport essentiel. Cependant, Fayol a ignoré certaines fonctions importantes dans l'entreprise aujourd'hui, comme la recherche-développement.

II.4. Max WEBER (1864-1920)

Max Weber est un sociologue allemand, pour lui la gestion d'une entreprise et la sélection de son personnel se fait sur le critère des qualifications techniques. Il n'y a pas de lien personnel entre le chef et les membres et faire recruter une famille et s'engager vers le népotisme vont à l'encontre d'une organisation.

Weber s'est intéressé à la bureaucratie qui est une forme particulière d'organisation reposant sur des principes de droit et de rationalité et garantissant l'efficacité.

La légitimité de cette organisation repose sur le droit et les règlements. Le détenteur de l'autorité donne des ordres qui sont autant de règlements (notes de services) qui ont aussitôt valeur juridique.

C'est une organisation désincarnée de son aspect humain, basée sur la compétence, la rigueur, la précision et, bien sur, une stricte hiérarchie. Ce modèle, selon Weber, est à la fois le plus efficace et le plus égalitaire : chacun est traité de la même manière.

Les caractéristiques d'une bureaucratie idéale sont:

- ❖ **Travail de spécialisation** : résultant de la division des tâches.
- ❖ **Règles et procédures formelles écrites très détaillées** : définissant l'autorité, les responsabilités et les tâches afin de faciliter la coordination et l'uniformité.
- ❖ **L'impersonnalité des procédures et sanctions** : C'est à dire que les employés sont soumis à une discipline stricte qui s'applique uniformément à tout le monde.
- ❖ **Hierarchie bien définie** : les postes ou fonctions sont organisés selon une pyramide où les responsabilités et les pouvoirs sont clairement définis à chaque niveau. Les relations hiérarchiques ne laissent aucune place aux liens de personne à personne.
- ❖ **La promotion de la carrière basée sur le mérite.**

Pour lui, l'autorité c'est l'aptitude à faire observer volontairement des ordres, alors que le pouvoir, c'est la possibilité de forcer l'obéissance.

Tout leader cherche à légitimer sa domination. Il distingue trois types d'organisation: charismatique, traditionnelle et rationnelle légale.

- ❖ **L'autorité charismatique** est fondée sur les qualités personnelles du leader (Ex: Henry Ford, Marcel Dassault, Francis Bouygues, Bill Gates).
- ❖ **L'autorité traditionnelle** résulte du statut social dont a hérité le leader.
- ❖ Le troisième type d'organisation est **l'autorité résultant de l'organisation bureaucratique rationnelle légale** (repose sur des dispositions juridiques formalisées).

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

II.5 Chester Barnard¹²: (1886 - 1961)

Barnard s'est intéressé particulièrement à la théorie d'acceptation de l'autorité. Selon cette théorie, l'autorité ne dépend pas seulement des personnes qui l'ont, mais aussi de la volonté de ceux qui reçoivent des ordres.

¹² Chester Barnard (1938), *Functions of the Executive*, Deluxe Edition.

D'après Barnard, les employés qui acceptent les directives d'un manager doivent répondre aux conditions suivantes :

- ❖ Comprendre la communication reçue.
- ❖ Savoir si la communication est en concordance avec les objectifs de l'organisation.
- ❖ Sentir que les actions indiquées sont alignées avec leurs besoins et ceux des autres employés.
- ❖ Se considérer moralement et physiquement capable ou en mesure d'obéir.

Les limites de l'école classique se trouvent dans ses principes même:

- ❖ 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 à conflits sociaux de plus en plus dur contre les cadences infernales ou le salaire au rendement.
- ❖ Le taylorisme devient également de symbole de l'exploitation capitaliste de l'homme par l'homme. Il est vivement combattu par les partis de " gauche ", y compris aux États-Unis.
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.

III. LES APPROCHES AXÉES SUR LES RESSOURCES HUMAINES

III. 1- L'école des relations humaines

Ce mouvement va se développer principalement à la fin des années 30. Partant d'une critique radicale du système Taylorien qui réduit l'homme au niveau de la machine, l'idée émerge que, bien au contraire, c'est en privilégiant l'homme que la productivité du travail sera augmentée.

L'initiateur de ce mouvement est *Elton MAYO* (1880-1949) qui a travaillé essentiellement sur des thèmes tels que les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports humains à l'intérieur de groupes, et entre les groupes eux-mêmes. Son étude la plus célèbre a été menée durant 5 ans au sein de la Western Electric Cie à Chicago. Au cours de ces expériences, MAYO changea plusieurs fois les conditions de travail de 6 ouvrières dans un atelier (Éclairage, temps de repos, rémunération, horaires) et ceci, chaque fois en expliquant les raisons du changement proposé et avec l'accord unanime des 6 ouvrières. A chaque changement la productivité du travail augmenta, y compris quand l'on revint à l'organisation initiale. Ces changements ne peuvent donc expliquer ces augmentations de productivités. Ce sont donc plutôt l'attention et la considération dont ces ouvrières ont bénéficiées pendant cette expérience qui ont conduit ces dernières à " mieux " travailler.

Les principales contributions de l'école des relations humaines sont donc :

- ❖ La somme de travail accompli par un ouvrier n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale

- ❖ Les rémunérations non financières jouent un rôle important dans la motivation des ouvriers
- ❖ La parcellisation des tâches n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail
- ❖ les travailleurs se sentent membres d'un groupe et c'est en fonction du groupe qu'ils réagissent aux directives de la hiérarchie.

Malgré cela l'école des 'relations humaines ne remet pas fondamentalement en cause la prééminence de la Direction Générale (donc la division verticale du travail) et, n'est pas, en ce sens, une véritable contradiction du système taylorien.

III.2. La théorie des besoins et des motivations

A. **MASLOW** (1908-1970) a proposé une fort célèbre classification pyramidale des besoins¹³ :

- Les besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir, se loger ...)
- Les besoins de sécurité et de protection (se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures)
- Les besoins sociaux (se sentir accepté, reconnu et compris des autres)
- Les besoins d'autosatisfaction ou égocentriques (se comprendre et se respecter soi-même)
- Les besoins d'accomplissement (création artistique, littérature, altruisme ...)



A. Maslow, *Motivation and personality* (Harper, 1954)

Les deux premiers niveaux correspondent à des besoins primaires.

Les trois autres sont dits secondaires.

Schématiquement, tant qu'un niveau de besoin n'est pas correctement satisfait, l'individu ne visera pas la satisfaction du besoin placé immédiatement au-dessus. En conséquence, il devient impossible à une organisation de faire appel à une motivation fondée sur un besoin insatisfait.

¹³ Maslow A. (1989), *Vers une psychologie de l'être*, Fayard-Paris.

III.3. Douglas MAC GREGOR (1906-1964)¹⁴: Théorie X contre théorie Y

Mac Gregor est l'un des premiers à rejeter globalement les techniques de management qui reposent sur la théorie classique (qu'il appelle " théorie X ") et cela pour les raisons suivantes :

- ❖ La théorie classique est bâtie sur des modèles (Armée, église ...) qui ne sont plus du tout adaptés aux réalités de l'entreprise moderne (surtout après la 2ème guerre mondiale)
- ❖ La théorie classique ne tient pas compte de l'influence du milieu dans laquelle elle évolue (environnement économique et politique, concurrence)
- ❖ Les hypothèses concernant les comportements humains sont simplistes, voire inexacts (aversion pour le travail et les responsabilités, recherche de la sécurité maximum...)
- ❖ La théorie classique a pour pivot central la notion d'autorité alors que ce concept n'est qu'un outil, parmi d'autres, du management et de la motivation.

Mac Gregor propose donc une théorie du management (Théorie Y) qui repose sur les postulats suivants :

- ❖ Il n'existe qu'une aversion pour le travail ennuyeux : Donner un travail intéressant à quelqu'un et il en retrouve immédiatement le goût.
- ❖ Il faut limiter les sanctions et promouvoir les récompenses : L'homme recherche la satisfaction d'objectifs sociaux égoïstes. Si l'exercice de responsabilités satisfait ces objectifs sociaux (reconnaissance, pouvoir, argent ...) il recherchera les responsabilités et ne les rejettera pas.
- ❖ Ainsi mis en confiance, de nombreux individus peuvent faire preuve de créativité et il est prouvé que l'on n'utilise que très imparfaitement les capacités d'intelligence et d'imagination des salariés d'une entreprise.

III.4- Frederick HERZBERG (1923-2000)¹⁵

Psychologue de formation, F. Herzberg réalisa entre les années 50 et 70 de nombreuses études, réalisées sur le terrain, afin de déterminer avec précision quelles sont les motivations de l'homme et quelles conditions faut-il réunir pour que l'homme s'épanouisse dans son travail.

Ses travaux l'ont conduit à une découverte importante en matière de psychologie du travail: Les circonstances qui conduisent à la satisfaction du travail sont différentes de celles qui conduisent à une insatisfaction. En d'autres termes, ce n'est pas parce que l'on va supprimer

¹⁴ McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise*, traduction française: *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villard, Paris, 1971.

¹⁵ Herzberg. F, (1966), *Work and the Nature of Man*, World publishing, publié en français en 1971, *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'édition

les causes d'insatisfaction que l'individu sera satisfait. (Et vice-versa). Des travaux plus "fins" permirent de mettre en lumière que, d'une façon générale, les facteurs de mécontentement étaient surtout liés à l'environnement et que les facteurs de satisfaction étaient ceux qui permettaient un développement personnel, une considération du travail accompli.

Il faut donc "enrichir" le travail en incluant dans celui-ci des facteurs de motivation, tout en améliorant l'environnement des salariés.

Il est donc l'inventeur de "l'enrichissement des tâches", et même si cette notion est aujourd'hui contestée, il est néanmoins vrai que certains ressorts psychologiques mis en lumière par Herzberg demeurent des pierres angulaires de la psychologie du travail.

IV. LES APPROCHES MODERNES DU MANAGEMENT

Les approches modernes de la gestion tiennent compte des modèles classiques et des modèles axés sur les ressources humaines. Toutefois, elles avancent qu'aucun modèle ne peut s'appliquer universellement, dans toutes les situations. Les travailleurs ressentent des besoins multiples et variés, susceptibles d'évoluer. Ils possèdent de nombreux talents et capacités à développer. Par conséquent, les organisations et les dirigeants doivent réagir et s'adapter aux différences individuelles en appliquant une variété de stratégies et de pratiques.

IV.1. La théorie des systèmes

L'analyse systémique est un courant de pensée qui s'est développé depuis une trentaine d'années, bien que ses racines épistémologiques soient fort anciennes (Léonard de Vinci, Paul Valéry et, plus proches, Von Bertalanffy¹⁶, Alexandre Bogdanov, Herbert Simon)¹⁷.

Cette théorie dépasse largement le cadre de l'entreprise puisqu'elle a la prétention de s'appliquer à tout "système complexe et organisé". Elle s'oppose à la pensée scientifique traditionnelle (Auguste CONTE), analytique, qui décompose les objets, même s'il faut pour cela les "sortir" de leur milieu, en proposant une vision globalisatrice: On examine l'objet ou le système immergé dans son environnement en tenant compte de toutes les interactions possibles de l'objet examiné avec son milieu.

L'axiomatique de l'analyse systémique pourrait être schématisée comme suit:

Axiome de téléologie: (du grec "télos" = fins, finalités à c'est le discours sur les finalités), ce qui, dans le langage systémique signifie que l'observateur cherche, en permanence et avant toute action, à considérer les buts recherchés par l'organisation et l'évolution de ceux-ci au cours du temps.

Ce souci d'émettre des hypothèses plausibles sur les finalités poursuivies par l'organisation

¹⁶ Bertalanffy L von. (1950), **The theory of open systems in physics and biology**, *Science*, January 13, Vol. 111. pp 23-30.

¹⁷ Sheid, Jean-Claude (2005), **Les grands auteurs en organisation**, Dunod.

est l'une des caractéristiques fortes de la pensée systémique.

Axiome de récursivité: Les choses sont à la fois opérateurs et opérandes. Elles engendrent elles-mêmes leurs propres mutations. Bivalence de l'objet observé qui est, à la fois, " être " et " action ". Ainsi toute action prise comme conséquence d'une situation observée, modifie les hypothèses qui ont conduit à sa mise en œuvre.

Axiome d'irréversibilité: C'est le phénomène d'irréversibilité du temps qui s'écoule, selon lequel tout système est aujourd'hui différent d'hier et différent de demain: Tout modèle systémique doit être à la fois cinématique (il se déplace dans le temps, et donc il doit être indéfiniment valide) et dynamique (il se modifie dans le temps). En fonctionnant, je me transforme!

Cela a pour conséquence qu'il n'existe jamais de " modèle final ", il n'existe que des " finalités ". L'un des puissants moteurs de ces transformations est " l'information " qui est, soit engendrée par le système lui-même (c'est le produit artificiel du fonctionnement de l'organisation), soit exogène et " incorporée " immédiatement dans le système.

On se rend bien compte que cette vision polymorphe, globalisatrice, est riche et féconde philosophiquement mais que son aspect opératoire est, par contre, moins probant.

L'originalité de la pensée systémique n'est cependant pas à sous-estimer. Cette remise en question permanente des axiomes et des buts que l'organisation recherche est aujourd'hui singulièrement d'actualité dans un monde industriel mouvant, où il n'existe, pour aucune entreprise, de piliers stables sur lesquels fonder des stratégies immuables.

V.2. Les théories de la décision

La notion de " prise de décision " a, de tous temps, fasciné les conseils en organisation : Quand, comment, de quelle manière ...? Les économistes également se sont posés la question de savoir si les choix exprimés démocratiquement (à la majorité) étaient optimaux, ou, en d'autres termes, peut-on avoir seul raison contre la multitude? ARROW et, d'une façon différente, GALBRAITH, montreront que les choix collectifs ne sont pas optimaux dans la mesure (entre autre) où les personnes du groupe ne décident pas en pleine connaissance de cause (contraintes d'accès aux informations) et en fonction de critères qui ne sont pas, économiquement rationnels (rationalité limitée).

C'est dans cet esprit que s'inscrivent les travaux de H. SIMON, CYERT et MARCH

1- Herbert SIMON (1916-2001) . Prix Nobel d'Économie en 1978.

Son ouvrage le plus célèbre est " administrative behavior " (1947). Ainsi " l'homme administratif " de SIMON se distingue de " l'homo oeconomicus ", car il ne maximise pas, économiquement, son utilité, il ne connaît pas tous les paramètres indispensables à la prise de position rationnelle, et il n'a pas une fonction de préférence stable et durable. Le but de la théorie dite " de la rationalité limitée " est donc de mettre en lumière les limites pratiques de la rationalité humaine et de s'efforcer de trouver les moyens (entraînement, formation, adhésion à de nouvelles valeurs) de repousser ces limites.

Ainsi, le décideur navigue souvent dans le brouillard car:

- ❖ Les informations dont il dispose ne sont pas complètes.
- ❖ Ses capacités d'abstraction, de synthèse ou d'analyse sont limitées
- ❖ Il est influencé par des émotions et des événements extérieurs (professionnels ou privés), étrangers à la décision qu'il doit prendre rationnellement.

Ainsi SIMON oppose à la rationalité absolue, la rationalité " procédurale " qui va consister en une succession de décisions itératives, qui cherchent, en fonction des erreurs passées, à s'approcher de la moins mauvaise solution possible.

2- Richard CYERT (1921 ...) et James MARCH (1928 ...)

Disciples de SIMON ils se sont efforcés, au travers d'un célèbre ouvrage: " A behavioral theory of the firm " (1963), de donner un caractère opératoire aux idées de SIMON. Ils décrivent toutes les organisations comme des processus dynamiques et continus de prises de décisions. Ils remarquent que l'entreprise est " un groupe de participants aux demandes disparates ", bien que tous aient, " in fine " intérêt à la bonne marche du système. Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision. Donc les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible. Ainsi, selon eux, la théorie du comportement de la firme peut être résumée en 4 concepts fondamentaux :

La résolution des conflits : Une entreprise étant composée de coalitions de membres ayant des buts différents, il est nécessaire de mettre au point des procédures de résolution des conflits (rationalité locale: chaque coalition résout ses propres problèmes, et traitement séquentiel des problèmes : pas tout à la fois, il faut avancer pas à pas)

L'élimination de l'incertitude : Une firme cherche à éliminer progressivement les multitudes d'incertitudes qui l'entourent, mais telles les têtes de l'hydre, elles renaissent sans cesse à Irrationalité incontournable des choix à long terme.

La recherche de la problématique: Il est indispensable de rechercher les vraies causes des problèmes posés dans l'entreprise sans utiliser de masques (indulgence pour les " amis " et dénigrement des " ennemis "): Il faut voir les réalités en face.

L'apprentissage: Les entreprises changent leurs comportements et la perception qu'elles ont des choses avec le temps, et ce qui est vrai aujourd'hui ne sera peut-être pas vrai demain (vision systémique).

IV.3. L'école socio-technique

Frederick EMERY et Éric TRIST¹⁸ sont tous deux psychosociologues qui furent parmi les principaux fondateurs du " Tavistock Institute of Human Relations " à Londres. Leurs travaux ont porté sur la structure et le fonctionnement des organisations dans une perspective socio-technique qui cherche à optimiser à la fois l'aspect technique et social du travail.

¹⁸ Emery F E & Trist E L. (1965), *The causal texture of organizational environments. Hum. Relat.*

Pour cette école, ces deux aspects sont totalement imbriqués: La technologie définie et impose des contraintes de travail qui doivent être traitées et organisées selon des règles sociales et psychologiques.

Ce système socio-technique est cependant mouvant car perméable aux échanges avec l'environnement de l'entreprise.

Ainsi, selon EMERY, l'environnement du travail, pour être fécond et satisfaire les équilibres psychologiques de ses membres doit obligatoirement:

- ❖ Proposer des tâches suffisamment variées, ce qui permet d'accepter une charge de travail assez lourde.
- ❖ Faire connaître et comprendre la nature du travail qu'il effectue
- ❖ Favoriser l'apprentissage en travaillant (effet d'apprentissage)
- ❖ Autoriser un certain degré de liberté et d'initiatives dans l'accomplissement des tâches.
- ❖ Reconnaître socialement le travailleur.
- ❖ Permettre à ce dernier de situer son travail par rapport à la politique générale de l'entreprise.
- ❖ Faire sentir que son travail est socialement utile et qu'il sera, pour lui, un vecteur pour un futur meilleur (financier, social, pouvoir ...)

IV.4. L'approche par les processus

En 1961, Harold Koontz souligne l'incroyable diversité des doctrines managériales. Tout en reconnaissant l'enrichissement apporté par ces dernières à la théorie générale du management, Koontz s'emploie à démontrer que beaucoup d'entre elles représentent en fait de simples outils de gestion. Il estime qu'une approche par processus permettrait de dégager une théorie globale et synthétique. L'approche par les processus, introduite en réalité par Fayol, se fonde sur les fonctions managériales dont l'exécution est basée sur le processus suivant : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.

IV.5. La théorie de la contingence

Après la Seconde Guerre mondiale, les économies européennes, administratives des gains de productivité réalisée aux États-Unis, ont découvert l'importance du marché. L'influence de l'environnement socio-économique sur la vie des organisations constitue le paradigme nouveau.

Pour J. Woodward¹⁹, la technologie est déterminante pour expliquer les formes organisationnelles. La production à l'unité, en petites séries ou sur devis, caractéristique de l'artisanat, réduit à outrance les lignes hiérarchiques et entraîne un contrôle faible de l'activité réalisée. La production industrielle de masse, en grande série, propre au Fordisme, privilégie les économies d'échelle et réduit les coûts unitaires. Enfin, la production industrielle en continu, à base d'emploi posté (les 3 x 8), repose sur des lignes

¹⁹ WOODWARD J, (1965). *Industrial organization: theory and practice*, Oxford University Press.

hiérarchiques horizontales, caractéristiques du management par projet et par animation d'équipes.

Lawrence et Lorsch²⁰, les initiateurs de la contingence, définissent une structure par la répartition de l'autorité, la formalisation des procédures, les critères de décision, la taille des unités et de ses éléments constitutifs. Les variables intervenant dans le choix de la structure sont l'environnement, la technologie, donc la complexité des produits, la stratégie et la taille de l'entreprise. Appliquant cette grille d'analyse aux structures des organisations, il constate que les emplois sont dépendants de l'environnement de l'entreprise et de la plus ou moins grande complexité de ses produits ou services. Selon que l'environnement est stable ou dynamique, lorsque la technologie est simple ou complexe, les caractéristiques de l'organisation interne sont soit:

- la standardisation des procédés de travail;
- la standardisation des qualifications ;
- la supervision directe des opérations ;
- l'ajustement mutuel des entités composant l'organisation

Henri Mintzberg²¹, a étudié la façon dont les organisations se structurent. En effet, la structure est à la base de nombreuses questions qu'on peut se poser sur les organisations: Les facteurs de contingence, le système de buts et le pouvoir. Il expose le résultat de ses travaux et l'évolution de sa théorie dans plusieurs autres ouvrages et articles.

En fonction de variables déterminantes – la conception de la structure, les facteurs de contingence, les buts et le pouvoir -, Mintzberg définit cinq configurations. Chaque organisation relève donc d'une de ces configurations ou de combinaisons d'entre elles. Elles sont alors hybrides.

Selon Mintzberg, les premières *variables* à prendre en compte sont relatives à la conception de la structure : la division et la coordination du travail entre opérateurs et entre les différentes unités. La coordination se fait au moyen de mécanismes formels ou reposant sur les relations interpersonnelles.

Viennent ensuite les facteurs contingents, c'est-à-dire qui ne résultent pas d'une influence intentionnelle. Ce sont la taille et l'âge de l'organisation, le marché, l'environnement...

Les buts se séparent en deux catégories. Les buts de système sont relatifs à l'organisation elle-même ou à ses membres. Les buts de mission visent la clientèle ou les produits. Si les buts ne provoquent pas de tensions entre les acteurs, ils seront dits intégrés. Dans le cas contraire on parlera de buts conflictuels. Enfin, selon qu'il sera possible de déterminer si un but est atteint ou non, il sera considéré comme opérationnel ou non.

²⁰ LAWRENCE P.R. & J.W. LORSH, (1967), *Organization and environment*, Harvard University Press.

²¹ MINTZBERG, H.(1982), *Structure et Dynamique des Organisations*, les éditions d'organisation. Paris.

Le pouvoir peut être détenu par des acteurs externes (les propriétaires de l'entreprise, qui ne la gèrent pas eux-mêmes, le conseil d'administration) ou par des acteurs internes de l'entreprise.

V. LES TENDANCES DE FOND DANS L'EVOLUTION DES SCIENCES DE LA GESTION

Cet aperçu historique et les conclusions que nous en avons tirées jettent de solides bases pour la compréhension de l'évolution perpétuelle des théories de la gestion. Ce qu'il faut surtout retenir, c'est que nous vivons et travaillons dans des environnements dynamiques, en évolution constante, qui exercent des pressions importantes et sans fin sur l'organisation désirant maintenir sa compétitivité. Une multitude de concepts et de thèmes reflètent cette complexité mouvante : exigences accrues de qualité et d'excellence du rendement ; éthique et responsabilité sociale ; prise de conscience globale accrue ; enfin, importance du leadership, des travailleurs du savoir, des technologies de l'information et des nouvelles méthodes de gestion.

La gestion constitue une discipline dynamique en pleine évolution ; elle propose des outils précieux et très variés à tous ceux et celles qui s'engagent à atteindre l'excellence professionnelle et organisationnelle.

Questions de révision

1. Quelle est l'actualité de l'école classique du management ? Dans quelles structures organisationnelles modernes retrouve-t-on aujourd'hui des traces des conceptions de Taylor ?
2. Faites un parallèle entre l'approche de Fayol et les principes de la gestion moderne.
3. Quels sont les désavantages possibles de l'organisation bureaucratifiée à partir des principes de Max Weber ?
4. L'approche sous l'angle des relations humaines a-t-elle encore sa place dans les organisations marquées par la recherche prioritaire de la rentabilité financière ?
5. En quoi l'approche par les processus, l'analyse systémique et la théorie de la contingence sont-elles des produits de la société contemporaine ?

Mini-Cas : Un mariage de raison

Au printemps 2008, la multinationale Pharmix se portait acquéreur de Bekchem, PME québécoise spécialisée dans la production de vitamines et d'hormones de synthèse. Le siège social du groupe Pharmix se trouve à Philadelphie, et la société a de nombreuses filiales dans plusieurs pays.

Les dirigeants ont émis un communiqué pour informer tous les anciens employés de Bekchem qu'ils conserveraient leurs emplois, mais qu'il y aurait de nouvelles affectations pour éviter les dédoublements avec les tâches effectuées par les employés de Pharmix. La mise en place de la nouvelle structure s'est faite sur une période de quatre mois ; ensuite les nouveaux employés se sont installés dans les locaux de Pharmix, au centre ville.

On constate que cette fusion ne va pas sans heurts. Les anciens travailleurs de Pharmix perçoivent les nouveaux venus comme des envahisseurs. Le nouveau partage des tâches a fait bien des mécontents. Par exemple, Robert Bruneau, qui représentait Pharmix auprès des pharmacies et magasins de produits naturels de l'île de Montréal depuis plusieurs années, est à présent affecté à ceux de la Montérégie ; c'est Eve Dupuis, anciennement de Bekchem, qui est affectée à l'île de Montréal. Robert est furieux, il raconte à qui veut l'entendre qu'il a mis des années à construire une relation de confiance avec les commerces de Montréal, et que c'est quelqu'un d'autre qui va en recueillir les fruits.

Les anciens de Bekchem ont du mal à s'habituer à certaines façons de faire de Pharmix. Par exemple, les représentants doivent rédiger un rapport mensuel détaillé pour justifier leurs déplacements et le temps passé à l'extérieur des bureaux. Chez leur ancien employeur, ce genre de rapport n'existait pas, seuls les résultats comptaient et ceux –ci

étaient jugés d'après le nombre de commandes. Jean Généreux, le directeur des ventes, un ancien de Bekchem, a suggéré à John Swift, directeur général de Pharmix Québec, d'abandonner ces rapports, mais celui-ci a répondu qu'on y tient au siège social canadien, à Toronto, pour savoir ce que chaque représentant fait de son temps. Dans une organisation de cette envergure, c'est le seul moyen de suivre le travail de chaque employé ; Jean Généreux craint que d'autres difficultés ne se présentent. Il remarque depuis quelques semaines un certain absentéisme et il constate qu'il y a de fréquentes disputes entre les représentants.

>>> **Question** :

Comment adapter le modèle organisationnel pour rétablir un climat de travail harmonieux et productif ?