

# Les fondements du management

## I. L'école classique du management

L'école est principalement composée d'ingénieurs : Frederick Winslow TAYLOR, Henri FORD, H. FAYOL

TAYLOR a appliqué les techniques des sciences de l'ingénieur au travail humain. Cette école s'est développée dans un contexte d'industrialisation massive. Henri FORD a mis en pratique les méthodes taylorismes dans ses usines.

Cette approche s'est fortement développée dans l'industrie mais on assiste aujourd'hui à de nouvelles formes de taylorisation, notamment dans les activités de service.

C'est la division mécaniste de l'individu au travail : celle de **Taylor, de Fayol et des classiques en général**. L'homme représente une force de travail que l'on doit exploiter.

Le travailleur n'est pas perçu à travers les différentes dimensions de sa personnalité<sup>1</sup> ; encore moins en tant que citoyen car la logique qui prime est celle de la recherche des gains de productivité par la réduction des coûts. Pour les classiques, il faut combiner le facteur de production avec le facteur capital pour dégager une meilleure productivité.

Pour l'école classique :

- Le salarié n'est qu'un rouage de la production,
- La spécialisation des tâches est la meilleure façon de les accomplir (division horizontale du travail),
- Il y a séparation entre décision/conception (manager) et exécution (vendeur),
- Optimisation du poste de travail (ensemble des tâches à exécuter et des obligations à remplir par les individus),

---

<sup>1</sup> **La personnalité** regroupe toutes les caractéristiques d'un individu qui permettent de le différencier d'un autre individu. Ces traits de caractère (autoritaire, introverti, ...) influence le comportement de l'individu au travail.

- Rendement du salarié dont l'objectif est de développer la motivation de l'homme au travail,
- Système de contrôle du travail et apparition des contremaîtres chargés de réaliser ce contrôle.

#### Facteurs humains :

- Les motivations sont essentiellement pécuniaires, la motivation est extrinsèque.
- Cette école accorde peu de place pour les facteurs humains.

#### Management de l'équipe :

- Management fondé sur l'autorité et le commandement, on retrouve principalement le management directif.
- De nombreux contrôles du travail des individus sont effectués.
- Une analyse est réalisée et une organisation des tâches des équipes est mise en place.

Progressivement, cette conception évolue car cette vision génère beaucoup de frustrations chez l'individu et ne permet pas d'exploiter au mieux son potentiel. L'école des relations humaines modifie considérablement cette approche.

## II. L'école des relations humaines

Cette école est principalement composée de psychologues : Georges ELTON MAYO, A. MASLOW, K LEWIN, D. MAC GREGOR, F.HERTZBERG.

Elle est apparue en contestation des excès générés dans l'approche classique et s'intéresse aux aspects psychosociologiques, à la vie des groupes et à la dimension relationnelle au sein de l'organisation.

Georges ELTON MAYO a démontré que la productivité du travail augmente si certains besoins socio-affectifs sont satisfaits. Le groupe de travail devient un objet d'analyse pour mieux expliquer l'efficacité des équipes.

Après les apports de MAYO sur l'amélioration des conditions de travail, les apports de MASLOW sont importants dans la définition de la motivation.

Le développement de la socio psychologie et de l'étude des relations humaines dans les organisations accorde une place croissante à l'individu, à son rôle dans l'organisation et à ses motivations<sup>2</sup> au travail.

**MASLOW** a complété les travaux sur la motivation en développant sa théorie relative aux besoins. Son analyse hiérarchise les besoins des individus en 5 catégories.

Plus récemment **FREDERIC HERZBERG** a étudié le domaine des motivations humaines au travail. Il découvre que les éléments qui provoquent un sentiment de satisfaction sont des facteurs de motivation. Il en est aussi pour la reconnaissance, la responsabilité, le progrès personnel, la promotion, la satisfaction liée à la nature du travail. Si ces éléments ne sont pas satisfaits, ils ne génèrent que peu d'insatisfaction. En revanche d'autres éléments génèrent de l'insatisfaction s'ils ne sont pas réalisés : les conditions de travail, la sécurité de l'emploi.

### Caractéristiques de cette école :

L'être humain et la ressource la plus importante de l'entreprise.

### Facteurs humains :

- Les motivations des salariés sont liées aux besoins d'appartenance à un groupe, d'estime, d'accomplissement, de responsabilité et d'initiative.

### Management de l'équipe :

- Participation des salariés aux décisions
- Enrichissement des tâches et recours à la délégation ou « empowerment » (donner du pouvoir)
- Le travail en groupe est privilégié
- Importance de l'ambiance de travail
- Le rôle du leader dans le groupe est privilégié

La conception de l'homme au travail a évolué au cours du temps : d'une vision mécaniste, on est passé progressivement à une vision plus humaine, avec la prise en compte d'éléments psychologiques dans les motivations de l'individu au travail. Aujourd'hui, pour manager ses équipes, il est important de prendre en compte les valeurs qui traversent la société et qui affectent le comportement des individus : développement durable, protection de l'environnement, commerce équitable, génération,

---

<sup>2</sup> **La motivation** est une force intérieure qui résulte d'une tension liée à un ou plusieurs besoins. Les difficultés pour le manager sont les suivantes :

- les besoins à satisfaire au travail sont fonction des origines socio-culturelles, de l'histoire des individus : ce qui motive les uns ne motive pas forcément les autres ;
- les besoins évoluent dans le temps : ce qui motive un jeune collaborateur ne motive pas forcément un salarié plus âgé.

développement des moyens de communication...Parallèlement, les conceptions du travail au sein de la société ont également évolué : le travail comme moyen d'accomplissement est remis en cause ; d'autant plus qu'un nombre importants de personnes est exclu de l'activité professionnelle par le chômage.

Le citoyen est lui-même en proie à des paradoxes : un environnement turbulent renforce des attitudes<sup>3</sup> individualistes ; dans le même temps, les menaces que recèle cet environnement provoquent des aspirations pour des valeurs plus collectives.

L'organisation doit tenir compte de ces tendances et actionner de nouveaux leviers pour valoriser au mieux les potentiels et les compétences et motiver de manière optimale l'individu au travail.

### III. L'école sociologique

Cette école principalement composée de sociologues : M. CROZIER, R. SAINSAULIEU

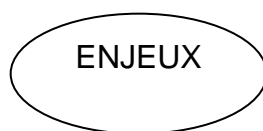
Pour Michel CROZIER, après avoir considéré l'homme comme une main (école classique), puis comme une main et un cœur (école des relations humaines), il faut souligner qu'il est avant tout une tête.

Chaque acteur tend à tirer profit de son engagement dans l'organisation et garde une marge de liberté.

A côté de la structure formelle, il existe un réseau informel de relations créé à l'initiative des acteurs.

L'organisation est perçue pour les sociologues comme un ensemble humain structuré dans lequel chaque acteur développe sa propre stratégie pour atteindre les objectifs qui lui sont personnels et qui peuvent être différents de ceux de l'entreprise.

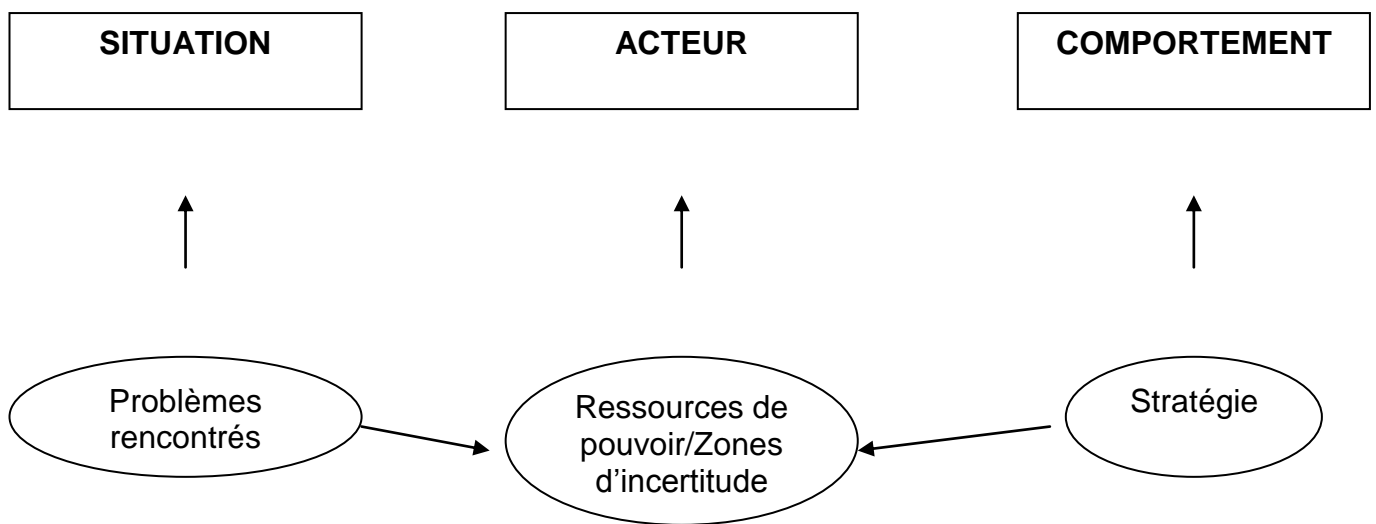
L'analyse stratégique permet dans une situation donnée, d'identifier les acteurs, les enjeux et les stratégies.



---

<sup>3</sup> Dans le langage courant, l'**attitude** fait souvent allusion à la posture. Au sens figuré, elle évoque une conduite adoptée dans certaines circonstances ou un trait de caractère particulier. Pour les psychologues, c'est un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière. L'attitude trouve ses origines dans :

- l'organisme humain : la personnalité de l'individu participe à la formation des attitudes ;
- une origine sociale : l'entourage social, l'éducation, l'expérience vont modeler les attitudes.



Le manager doit identifier les relations de pouvoir qui s'installent entre les acteurs d'une organisation, relations autres que celles définies par la ligne hiérarchique. En effet les stratégies de pouvoir peuvent expliquer en partie le comportement d'un acteur.

Le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables.

#### LES SOURCES DE POUVOIR :

Les sont multiples et chacune renvoie à la maîtrise d'une zone d'incertitude.

TYPLOGIE DES POUVOIRS	EXEMPLES
Le pouvoir hiérarchique	Le manager a une position hiérarchique qui lui permet d'avoir du pouvoir sus ses collaborateurs. Il impulse la dynamique et le style de management dans l'entreprise.
Le pouvoir de l'expert	Par de sa compétence qui peut être rare, l'expert a du pouvoir car c'est le seul, ou un des seuls à utiliser une spécificité précise nécessaire à l'entreprise.
Le pouvoir du marginal sécant	C'est le pouvoir de celui qui assure l'interface entre deux univers (l'entreprise et le client par exemple pour une unité commerciale). Le vendeur peut donc obtenir du pouvoir par son relationnel qu'il met en place avec son client.
Le pouvoir de l'aiguilleur	C'est une personne qui dans l'entreprise, à la possibilité de faire

	passer une communication à une tierce personne. Par exemple une standardiste à ce pouvoir car elle a la possibilité ou non de passer la communication à l'interlocuteur concerné.
--	---

**Renaud Sainsaulieu** fut une personnalité marquante de la **sociologie** française. Docteur d'État en Sciences Humaines et professeur des Universités à l'**Institut d'études politiques de Paris**. Il a dirigé au **CNRS**, le Centre d'Etudes Sociologiques et fondé le LSCI (Laboratoire de sociologie du changement des institutions). Il a présidé l'association internationale des sociologues de langue française.

#### Caractéristiques :

L'organisation est composée d'individus ayant des stratégies propres.

#### Facteurs humains :

- Les motivations et les buts des salariés sont complexes et changeants.
- Les buts individuels et les buts collectifs ne sont pas toujours convergents.
- Le conflit est possible dans l'entreprise car chacun a sa propre stratégie.

#### Management de l'équipe :

- Favoriser l'adhésion des salariés aux buts de l'entreprise.
- « négociation » de contrats de participation des salariés.
- Gestion des conflits humains.

## IV. L'école managériale ou empirique

C'est une école principalement composée de dirigeants d'entreprises et de consultants : P. F. DRUCKER, A.P. SLOAN.

**Peter Drucker** est né à Vienne en 1909. Economiste pour des banques à Londres puis aux Etats-Unis à partir de 1937, il devient ensuite consultant international en management, professeur de sciences politiques, de philosophie et de management à l'université de New York puis en Californie. Il a publié plus de trente livres de management et d'économie, qui l'ont rendu célèbre dans le monde entier et qui

ont eu une influence décisive sur les plus grands chefs d'entreprise. C'est cette œuvre hors du commun qui a fait de lui le " père du management ".

Peter DRUCKER redéfinit les tâches du manager : organiser le travail, communiquer, motiver, former les équipes. Il propose une direction par objectif.

Principes :	Caractéristiques :
La direction par objectif.	Mode de gestion et d'appréciation de personnel par lequel chaque supérieur fixe à son subordonné les objectifs pour une période donnée.

Alfred Pritchard SLOAN préconise la décentralisation, source de responsabilisation et de flexibilité, pour les grandes entreprises.

Il a passé 45 ans à la Général Motors dont 23 ans comme Directeur Général et 10 ans en tant que Président du Conseil d'Administration.

Sous sa direction, Général Motors passa d'un stade de constructeur automobile de taille moyenne au rang d'une des premières entreprises mondiales. En rupture avec le modèle fordiste qui à l'époque appliquait les préceptes de l'OST, SLOAN va chercher à décentraliser l'acte de décision pour renforcer les prises d'initiative et de responsabilité.

Ainsi, chaque décision de l'entreprise doit être définie de manière autonome mais dans le même temps, il convient de centraliser des fonctions transversales (finances, publicité,...) et la direction générale ne doit pas concentrer sa réflexion sur l'exploitation des divisions mais développer des approches de politique générale.

Des mécanismes de coordination renforcent la cohérence globale de l'activité de l'organisation aidés par une circulation automatisée de l'information et par la mise en place de centres de profit.

Principes :	Caractéristiques :
Principe basé sur l'idée que toutes les compétences doivent être utilisées lors de la prise de décision. - Il faut donner une autonomie réelle aux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'autonomie : la décision est plus rapide et mieux adaptée ;</li> <li>- Flexibilité.</li> </ul>

collaborateurs ; - Principe de la décentralisation.	
--	--

#### Caractéristiques :

- Création de centres de profit : des unités décentralisées disposant d'une certaine autonomie.
- Rôle social des entreprises et des managers.

#### Facteurs humains :

- Motivation par la participation aux décisions et à la fixation des objectifs.
- Prise en compte des besoins humains.

#### Management de l'équipe :

- Management participatif par objectif.
- La délégation est une source de responsabilisation et de flexibilité.

## V. Conclusion

C'est à travers ces différentes écoles que le management évolue encore de nos jours. Actuellement, le management préconise que le manager doit adapter son management à la personnalité de chaque membre de son équipe et principalement en fonction de la situation, des objectifs poursuivis, de sa maturité et sa relation au travail.

En effet, nous avons pu remarquer ces dernières années, une mutation du management car le marché du travail a évolué : L'instabilité de l'environnement, l'augmentation de la concurrence amène de nouvelles stratégies de développement et notamment celle du management qui réside dans certaines organisations comme un avantage concurrentiel.

Ce principe d'autorité devra prendre en compte :

- **La personnalité** de chaque membre pour pouvoir développer le potentiel de chacun et optimiser les ressources de l'entreprise ;



- **S'adapter à la situation** afin de gérer au mieux les périodes de faible et de forte activité ;
- **La maturité et la relation au travail des individus** de l'équipe pour permettre aux acteurs d'évoluer sereinement et favoriser la prise d'autonomie ;
- **Les objectifs poursuivis des acteurs et de l'entreprise** car ils permettent de prendre en compte les attentes de chacun ce qui favorise la motivation, la cohésion de groupe et le plaisir au travail.

## QCM

### 1. C'est un sociologue de formation :

- a. Henri FORD.
- b. Renaud SAINSAULIEU.
- c. Abraham MASLOW.
- d. Peter DRUCKER.

### 2. C'est une personne qui dans l'entreprise, à la possibilité de faire passer une communication à une tierce personne.

- a. Le pouvoir hiérarchique.
- b. Le pouvoir de l'expert.
- c. Le pouvoir du marginal sécant.
- d. Le pouvoir de l'aiguilleur.

### 3. Il a proposé une direction par objectif :

- a. D. MAC GREGOR.
- b. F. HERTZBERG.
- c. P. DRUCKER.
- d. R. SAINSAULIEU.

**4. Selon l'école empirique ou managériale :**

- a. Les motivations se font par la participation et la fixation d'objectifs.
- b. Les motivations sont essentiellement pécuniaires.
- c. Les motivations des salariés sont liées aux besoins d'appartenance à un groupe.
- d. Les motivations et les buts des salariés sont complexes et changeants.

**5. Pour l'école des relations humaines :**

- a. Le rendement du salarié permet de développer la motivation de l'homme au travail.
- b. Il faut favoriser l'adhésion des salariés aux besoins de l'entreprise.
- c. La délégation est une source de responsabilisation et de flexibilité.
- d. Il faut faire participer les salariés aux décisions.

**6. De quelle école fait partie A.P. SLOAN ?**

- a. L'école classique.
- b. L'école des relations humaines.
- c. L'école sociologique.
- d. L'école managériale ou empirique.

**7. Qui a créé l'analyse stratégique ?**

- a. R.SAINSAULIEU.
- b. M. CROZIER.
- c. E. MAYO.
- d. A. MASLOW.

**8. Qui est Frédéric HERTZBERG ?**

- a. Un psychologue qui a étudié les motivations humaines.
- b. Un psychologue qui a travaillé sur les conditions de travail.
- c. Un consultant qui a proposé un concept sur la décentralisation.
- d. Un ingénieur qui a travaillé sur l'organisation du travail.

**9. C'est une école qui accorde peu de place aux facteurs humains :**

- a. L'école classique.
- b. L'école des relations humaines.
- c. L'école sociologique.
- d. L'école empirique ou managériale.

**10. C'est une école qui favorise le travail de groupe :**

- a. L'école classique.
- b. L'école des relations humaines.
- c. L'école sociologique.
- d. L'école empirique ou managériale.

## Correction

1 B

2 D

3 C

4 A

5 D

6 D

7 B

8 A

9 A

10 B