

Management

L'essentiel des concepts et pratiques

10^e édition

Stephen P. Robbins (université d'État de San Diego)

Mary Coulter (université d'État du Missouri)

David DeCenzo (université Coastal Carolina)

Isabelle Né (Grenoble École de Management)

Avec la contribution de Philippe Gabilliet (ESCP Europe, Paris)

Charles-Clemens Rüling (Grenoble École de Management)

**NOUVEAUX
HORIZONS**

Le présent ouvrage est la traduction adaptée de FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT, 10^e éd., de STEPHEN ROBBINS, DAVID DECENZO et MARY COULTER, publié par Pearson Education Inc./ Pearson, Copyright © 2017 Pearson Education Inc.

Authorized translation from the English language edition, entitled FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT, 10th Edition by STEPHEN ROBBINS; DAVID DECENZO; MARY COULTER, published by Pearson Education, Inc, publishing as Pearson, Copyright © 2017 Upper Saddle River, New Jersey, 07458. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

FRENCH language edition published by PEARSON FRANCE, Copyright © 2017.

Traduction : Pierre-Olivier Douphis, Valérie Lavoyer,
Delphine Lemoine et Sébastien Marty

Mise en pages : IDT
Copyright © 2018 Pearson France

Entraînez-vous et testez-vous avec *Management* 10^e édition !

Dans cette édition, plus de 400 questions autocorrigées vous permettent de vérifier vos connaissances et d'évaluer votre niveau de compréhension des concepts et outils du management.

Pour accéder aux QCM, rendez-vous à l'adresse suivante :
www.pearson.fr sur la fiche du livre.

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du Code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

Votre avis nous intéresse !
Contactez-nous à arsnh@state.gov.

Nouveaux Horizons est la branche édition d'Africa Regional Services (ARS), qui fait partie du Bureau des affaires africaines du département d'État américain. Les éditions Nouveaux Horizons traduisent et publient en français des livres d'auteurs américains et les commercialisent en Afrique subsaharienne, au Maghreb et en Haïti. Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site :

<https://fr.usembassy.gov/fr/ars-paris-fr/livres/nh>.

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris, pour l'Afrique francophone et Haïti.

ISBN : 978-2-35745-386-9

Table des matières

Table des documents et des encadrés	XIII
Préface des auteurs	XVII
Préface à l'édition française	XIX

Chapitre 1

Aux sources du management contemporain	1
1. Management dans l'ère prémoderne	1
1.1. <i>La révolution industrielle a-t-elle influencé les méthodes de management ?</i>	2
1.2. <i>Adam Smith, pionnier du management ?</i>	2
2. L'école classique du management	3
2.1. <i>Que doit-on à Frederick Taylor ?</i>	3
2.2. <i>Taylor, et après ?</i>	6
2.3. <i>Pourquoi tant d'intérêt pour le management scientifique ?</i>	6
2.4. <i>De Henri Fayol à Max Weber : vers une première approche européenne du management</i>	7
2.5. <i>Quelle est la continuité de l'école classique du management ?</i>	9
3. L'école des relations humaines	10
3.1. <i>D'où vient l'approche des relations humaines ?</i>	11
3.2. <i>L'approche du management sous l'aspect des relations humaines est-elle encore d'actualité ?</i>	15
4. L'organisation comme système ouvert	16
4.1. <i>Comment l'analyse systémique s'intègre-t-elle au monde du management ?</i>	16
4.2. <i>Qu'apporte au management la théorie de la contingence ?</i>	18
Résumé	20
Activités	22

Chapitre 2

Les métiers du manager	23
1. Qui sont les managers et où travaillent-ils ?	23
1.1. <i>Quels sont les trois points communs à toutes les organisations ?</i>	24
1.2. <i>En quoi les managers se distinguent-ils des autres collaborateurs de l'entreprise ?</i>	24
1.3. <i>Quels titres donne-t-on aux managers dans leur organisation ?</i>	25

2.	Qu'est-ce que le management ?	26
2.1.	Qu'est-ce que « manager » ?	26
2.2.	Efficience ou efficacité ?	26
3.	Que font les managers ?	27
3.1.	Quelles sont les quatre activités de management ?	27
3.2.	Quels sont les véritables rôles du manager ?	28
3.3.	Quelles sont les compétences attendues des bons managers ?	29
3.4.	Manager, un métier universel ?	31
4.	Étudier le management, pour quoi faire ?	36
4.1.	Apprendre à mieux gérer les organisations	36
4.2.	Quelles relations entre le management et d'autres disciplines ?	36
5.	Quels sont les facteurs qui contribuent à l'évolution du management ?	39
5.1.	Pourquoi les clients sont-ils importants pour un manager ?	40
5.2.	Pourquoi l'innovation est-elle importante pour un manager ?	40
5.3.	Pourquoi les réseaux sociaux sont-ils importants pour un manager ?	41
5.4.	Pourquoi le développement durable est-il important dans le travail du manager ?	41
5.5.	La relation manager-managé	42
	Résumé	43
	Activités	45

Chapitre 3

	L'environnement du management	53
1.	Qu'est-ce que l'environnement externe et pourquoi est-il important ?	53
1.1.	Comment l'économie a-t-elle changé ?	54
1.2.	Quel rôle joue la démographie ?	56
1.3.	En quoi l'environnement externe affecte-t-il les managers ?	58
2.	L'entreprise comme acteur géopolitique	61
3.	Comment la mondialisation affecte-t-elle les organisations ?	63
3.1.	Que veut dire être « mondial » ?	64
3.2.	Quels sont les différents types de firmes multinationales	64
3.3.	Quelles sont les étapes de la mondialisation ?	65
4.	Qu'attend la société des organisations et des managers ?	67
4.1.	Les organisations doivent-elles s'impliquer socialement ?	67
4.2.	Comment les organisations montrent-elles leur responsabilité sociale ?	69
5.	Quels sont les facteurs qui déterminent un comportement éthique ou contraire à l'éthique ?	70
5.1.	De quelles façons peut-on envisager l'éthique ?	70
5.2.	Comment les managers peuvent-ils encourager un comportement éthique ?	71
6.	Quelles sont les caractéristiques de la main-d'œuvre actuelle et comment affectent-elles les organisations ?	74
6.1.	Qu'est-ce que la diversité sur le lieu de travail ?	74
6.2.	Quels types de diversité trouve-t-on sur les lieux de travail ?	75
6.3.	De quelle manière les entreprises et les managers s'adaptent-ils à l'évolution de la main-d'œuvre ?	78
	Résumé	81
	Activités	83

Chapitre 4

La prise de décision	89
1. Le processus décisionnel	89
1.1. Comment identifier un problème de décision ?	90
1.2. Quels sont les points clés du processus décisionnel ?	90
1.3. Comment pondérer les critères de décision et analyser les alternatives ?	90
1.4. Comment choisir ?	93
1.5. Et la mise en œuvre de la décision ?	93
1.6. Quelle est la dernière étape du processus décisionnel ?	93
1.7. Quelles sont les erreurs décisionnelles les plus courantes ?	93
2. Les trois approches de prise de décision	95
2.1. Le modèle rationnel	96
2.2. Qu'est-ce que la rationalité limitée ?	96
2.3. Quel est le rôle de l'intuition dans la prise de décision ?	98
3. Quels sont les différents types et contextes de décision ?	99
3.1. Les différents types de problèmes	99
3.2. Comment prendre des décisions programmées ?	100
3.3. Les décisions non programmées, quelles caractéristiques ?	101
3.4. Quel lien entre problèmes, décisions et niveaux de prise de décision ?	102
3.5. Quels sont les contextes de la prise de décision ?	103
4. Décider en groupe ?	104
4.1. Quels sont les avantages des décisions collectives ?	104
4.2. Quels sont les inconvénients des décisions collectives ?	104
4.3. Quand la décision de groupe est-elle efficace ?	105
4.4. Comment améliorer les décisions collectives ?	106
4.5. Le big data transforme le processus décisionnel des managers	107
5. Quelles sont les questions actuelles concernant la prise de décision ?	108
5.1. Quelle est l'influence des cultures nationales sur la prise de décision ?	108
5.2. La créativité est-elle importante dans la décision ?	109
Résumé	111
Activités	114

Chapitre 5

La planification stratégique	125
1. Qu'est-ce que la planification ?	125
1.1. Pourquoi une planification formelle ?	126
1.2. Quels sont les inconvénients de la planification formelle ?	127
1.3. La planification rend-elle les organisations plus performantes ?	128
2. Le management stratégique	128
2.1. Qu'est-ce que le management stratégique ?	128
2.2. Quelle est l'importance du management stratégique ?	129
2.3. Quelles sont les étapes du processus de management stratégique ?	129
2.4. Quels sont les principaux types de stratégies ?	132
2.5. Quels moyens stratégiques les entreprises peuvent-elles déployer ?	137

3.	Comment définir des objectifs et développer des plans ?	139
3.1.	<i>Quels types d'objectifs les entreprises ont-elles et comment sont-ils établis ?</i>	140
3.2.	<i>Quels types de plans et comment les développer ?</i>	144
4.	Les enjeux actuels de la planification stratégique	147
4.1.	<i>Comment les managers mettent-ils en place une planification efficace dans un environnement dynamique ?</i>	148
4.2.	<i>Comment les managers peuvent-ils surveiller l'environnement ?</i>	149
	Résumé	150
	Activités	152

Chapitre 6

	L'entrepreneuriat et les entrepreneurs	161
1.	Qu'est-ce que l'entrepreneuriat ?	161
1.1.	<i>Qui entreprend ?</i>	162
1.2.	<i>Quel est le rôle d'un entrepreneur ?</i>	163
2.	Mettre en place le projet entrepreneurial	164
2.1.	<i>Qu'est-ce qu'un business plan ?</i>	164
2.2.	<i>Organiser le projet entrepreneurial</i>	166
3.	Diriger une activité entrepreneuriale	168
3.1.	<i>Quelle est la personnalité de l'entrepreneur ?</i>	169
3.2.	<i>Comment les entrepreneurs peuvent-ils motiver leurs employés ?</i>	169
3.3.	<i>Comment un entrepreneur devient-il un dirigeant ?</i>	170
4.	Piloter l'activité entrepreneuriale	171
4.1.	<i>Comment gérer la croissance ?</i>	171
4.2.	<i>Comment gérer un ralentissement de l'activité ?</i>	171
4.3.	<i>Qu'implique le départ de l'entreprise ?</i>	172
4.4.	<i>Pourquoi est-il important que l'entrepreneur pense aussi à sa vie personnelle ?</i>	172
5.	L'entrepreneur est-il un leader comme les autres ?	173
5.1.	<i>À la recherche du leadership entrepreneurial</i>	174
5.2.	<i>Entrepreneurs en quête de leadership</i>	175
5.3.	<i>Entrepreneurs et leaders : réflexions pour demain</i>	177
	Résumé	179
	Activités	181

Chapitre 7

	La structure d'organisation	189
1.	Les six éléments clés d'une structure d'organisation	190
1.1.	<i>Qu'est-ce que la spécialisation du travail ?</i>	190
1.2.	<i>Qu'est-ce que la départementalisation ?</i>	191
1.3.	<i>Autorité et responsabilité</i>	194
1.4.	<i>Qu'est-ce que l'éventail de contrôle ?</i>	198
1.5.	<i>Centralisation ou décentralisation ?</i>	199
1.6.	<i>Qu'est-ce que la formalisation ?</i>	200

2. Quelle structure choisir ? L'approche par les facteurs de contingence	200
2.1. Organisation mécaniste ou organique ?	200
2.2. L'impact de la stratégie	201
2.3. L'impact de la taille de l'organisation	202
2.4. L'impact de la technologie	202
2.5. L'impact de l'environnement	203
3. Quelles sont les principales structures d'organisation ?	204
3.1. Les structures d'organisation classiques	204
3.2. Les structures d'organisation contemporaines	207
3.3. Qu'est-ce qu'une structure en équipes ?	207
3.4. Que sont une structure matricielle et une structure par projets ?	208
3.5. Qu'est-ce que l'entreprise étendue ?	209
4. Quelles questions se posent aujourd'hui autour des structures d'organisation ?	210
4.1. Comment maintenir les liens sociaux ?	210
4.2. Comment les différences entre pays affectent-elles les structures d'organisation ?	211
4.3. Comment créer une organisation apprenante ?	211
4.4. Comment les managers mettent-ils en place des organisations du travail efficaces et efficaces ?	213
Résumé	216
Activités	218

Chapitre 8

La culture d'organisation	225
1. Qu'est-ce que la culture d'organisation et pourquoi est-elle importante ?	225
1.1. Qu'est-ce que la culture d'organisation ?	225
1.2. Depuis quand s'intéresse-t-on à la culture d'organisation ?	226
1.3. Quels sont les trois niveaux de la culture d'organisation ?	226
1.4. Comment la culture d'organisation affecte-t-elle les managers ?	229
2. Quelles sont les origines de la culture d'organisation et comment se reproduit-elle ?	231
2.1. D'où vient une culture d'organisation ?	231
2.2. Comment la culture est-elle transmise aux membres d'une organisation ?	232
2.3. Comment peut-on analyser la culture ?	232
2.4. Peut-on manager la culture ?	234
3. Quelle est l'influence des cultures nationales ?	234
3.1. L'étude de Hofstede	234
3.2. L'étude GLOBE	235
3.3. Culture et société, la paix économique	237
3.4. Vers l'entreprise florissante	238
Résumé	239
Activités	241

Chapitre 9

Le changement et l'innovation	249
1. Qu'est-ce que le changement ?	249
1.1. Les forces du changement	251
1.2. Qui initie le changement organisationnel ?	252
1.3. Comment se déroule le changement organisationnel ?	254

2.	Comment gérer la résistance au changement	257
2.1.	<i>Pourquoi résiste-t-on au changement ?</i>	257
2.2.	<i>Comment réduire la résistance au changement ?</i>	258
3.	Comment les collaborateurs réagissent-ils au changement ?	260
3.1.	<i>Qu'est-ce que le stress ?</i>	260
3.2.	<i>Quels sont les symptômes du stress ?</i>	261
3.3.	<i>D'où vient le stress ?</i>	262
3.4.	<i>Comment réduire le stress et gérer les risques psychosociaux ?</i>	264
4.	Comment encourager l'innovation au sein de l'organisation ?	266
4.1.	<i>Le lien entre créativité et innovation</i>	266
4.2.	<i>Quels sont les ingrédients de l'innovation ?</i>	266
4.3.	<i>Comment encourager l'innovation ?</i>	267
	Résumé	269
	Activités	272

Chapitre 10

	Le comportement individuel	283
1.	Quel est le domaine du comportement organisationnel ?	283
1.1.	<i>Quel est l'objet du comportement organisationnel ?</i>	284
1.2.	<i>À quoi sert le comportement organisationnel ?</i>	284
2.	Quel est le lien entre attitudes et performance ?	285
2.1.	<i>Les trois composantes d'une attitude</i>	285
2.2.	<i>Quelles sont les attitudes professionnelles ?</i>	286
2.3.	<i>Attitude et comportement doivent-ils être cohérents ?</i>	286
2.4.	<i>Que nous apprend la théorie de la dissonance cognitive ?</i>	288
2.5.	<i>Comprendre les attitudes rend-il les managers plus performants ?</i>	289
3.	La personnalité	289
3.1.	<i>La personnalité permet-elle de prévoir le comportement ?</i>	290
3.2.	<i>Les traits de caractère permettent-ils de prédire certains comportements professionnels ?</i>	295
3.3.	<i>Comment faire correspondre personnalité et poste occupé ?</i>	296
3.4.	<i>Les attributs de personnalité varient-ils d'une culture à l'autre ?</i>	297
3.5.	<i>Comprendre la personnalité rend-il les managers plus performants ?</i>	297
4.	La perception	298
4.1.	<i>Quels sont les facteurs influençant nos perceptions ?</i>	298
4.2.	<i>Comment les managers perçoivent-ils leurs collaborateurs ?</i>	299
4.3.	<i>Comprendre les perceptions rend-il les managers plus efficaces ?</i>	302
5.	L'apprentissage	302
5.1.	<i>Qu'est-ce que le conditionnement opérant ?</i>	303
5.2.	<i>Quel est l'apport de la théorie de l'apprentissage social ?</i>	303
5.3.	<i>Les managers peuvent-ils modifier le comportement professionnel de leurs collaborateurs ?</i>	304
5.4.	<i>La compréhension des mécanismes d'apprentissage rend-elle les managers plus efficaces ?</i>	305

6. Développements actuels en comportement organisationnel	305
6.1. <i>Comment les différences de génération affectent-elles le lieu de travail ?</i>	305
6.2. <i>Comment gérer les comportements négatifs ?</i>	306
Résumé	307
Activités	310

Chapitre 11

Les groupes et les équipes de travail	321
1. Qu'est-ce qu'un groupe et comment se développe-t-il ?	321
1.1. <i>Qu'est-ce qu'un groupe ?</i>	321
1.2. <i>Comment se développe un groupe ?</i>	322
2. Comprendre le comportement de groupe	324
2.1. <i>L'importance des rôles</i>	324
2.2. <i>Comment les normes et la conformité influencent-elles le comportement de groupe ?</i> ...	324
2.3. <i>En quoi le statut est-il un facteur essentiel ?</i>	326
2.4. <i>Quelle est l'influence de la taille du groupe ?</i>	327
2.5. <i>Quel est le lien entre cohésion et performance ?</i>	328
3. Transformer les groupes en équipes performantes	328
3.1. <i>Groupe ou équipe ?</i>	329
3.2. <i>Types d'équipes de travail</i>	330
3.3. <i>Qu'est-ce qui fait l'efficacité d'une équipe ?</i>	332
3.4. <i>Comment un manager peut-il influencer les comportements d'équipe de ses collaborateurs ?</i>	336
4. Quels sont les développements actuels en management d'équipes ?	337
4.1. <i>Qu'implique le management d'équipes internationales ?</i>	337
4.2. <i>Quand le travail en équipes n'est-il pas le bon choix ?</i>	339
Résumé	340
Activités	342

Chapitre 12

La motivation	355
1. Qu'est-ce que la motivation ?	355
2. Que nous apprennent les théories classiques de la motivation ?	356
2.1. <i>Qu'est-ce que la pyramide des besoins de Maslow ?</i>	356
2.2. <i>Que sont la théorie X et la théorie Y de McGregor ?</i>	358
2.3. <i>Que dit la théorie des deux facteurs de Herzberg ?</i>	359
2.4. <i>Que dit la théorie des trois besoins de McClelland ?</i>	361
3. Comment les théories contemporaines expliquent-elles la motivation ?	362
3.1. <i>Qu'est-ce que la théorie des buts ?</i>	362
3.2. <i>La structuration du travail influence-t-elle la motivation ?</i>	364
3.3. <i>Qu'est-ce que la théorie de l'équité ?</i>	366
3.4. <i>Comment la théorie des attentes explique-t-elle la motivation ?</i>	367
3.5. <i>Comment combiner les différentes théories de la motivation ?</i>	369

4. Quelles sont les problématiques actuelles de la motivation au travail ?	371
4.1. Motiver dans un contexte économique difficile	371
4.2. Comment la culture nationale affecte-t-elle le management de la motivation ?	372
4.3. Comment les managers peuvent-ils motiver des groupes particuliers ?	373
4.4. Comment les entreprises innovantes motivent-elles leurs employés ?	376
Résumé	378
Activités	381

Chapitre 13

Le leadership	389
1. Qui sont les leaders et qu'est-ce que le leadership ?	389
2. L'apport des théories classiques du leadership	390
2.1. La théorie des traits de personnalité du leader	390
2.2. Les théories comportementales du leadership	391
3. L'apport des approches situationnelles du leadership	397
3.1. Qu'appelle-t-on le modèle du leadership contingent de Fiedler ?	397
3.2. Comment fonctionne la théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard ?	400
3.3. Qu'est-ce que le modèle de la participation du leader de Vroom et Yetton ?	403
3.4. Le soutien des collaborateurs dans la théorie de l'objectif-trajectoire	404
4. Quelles approches du leadership aujourd'hui ?	407
4.1. Quatre approches contemporaines du leadership	407
4.2. Le leadership aujourd'hui	413
5. Bâtir la confiance : l'essence du leadership	417
5.1. Qu'est-ce que la confiance ?	417
5.2. Peut-il y avoir du leadership sans confiance ?	418
5.3. Un dernier mot sur le leadership	420
Résumé	420
Activités	424

Chapitre 14

La communication interpersonnelle	431
1. Comment communiquer efficacement ?	431
1.1. Comment fonctionne le processus de communication ?	432
1.2. La communication écrite est-elle plus efficace que la communication verbale ?	434
1.3. La rumeur est-elle un bon moyen de communication ?	434
1.4. Les signaux non verbaux affectent-ils la communication ?	435
1.5. Quels sont les obstacles à une communication efficace ?	436
1.6. Comment surmonter les obstacles à la communication ?	439
2. La communication face aux technologies de l'information	442
2.1. La communication en réseau	442
2.2. Comment les technologies sans fil affectent-elles la communication ?	443
2.3. Comment le management du savoir affecte-t-il la communication ?	444
3. À quels problèmes de communication les managers sont-ils actuellement confrontés ? ..	445
3.1. Gérer la communication dans un environnement Internet	445
3.2. Gérer les connaissances de l'organisation	447
3.3. Le rôle de la communication dans le service client	448

3.4. Obtenir des informations auprès des employés	449
3.5. Communiquer de manière éthique.....	449
4. Développer ses compétences interpersonnelles.....	450
4.1. Encore l'écoute active ?	450
4.2. Pourquoi le feed-back est-il si important ?	451
4.3. Et la responsabilisation ?	453
4.4. Comment gérer les conflits ?	456
4.5. Les compétences de négociation.....	461
Résumé	464
Activités	466

Chapitre 15

Les bases du contrôle	473
1. Qu'est-ce que le contrôle et pourquoi est-il important ?	473
1.1. Qu'est-ce que le contrôle ?	473
1.2. Pourquoi est-il important de contrôler ?	473
2. Comment le processus de contrôle se déroule-t-il ?	475
2.1. En quoi consiste la mesure des performances ?	475
2.2. Quelles formes l'action managériale peut-elle prendre ?	479
3. Les différents types de contrôles	480
3.1. À quel moment le contrôle intervient-il ?	481
3.2. Dans quels domaines peut-on exercer le contrôle ?	483
4. Les développements actuels du contrôle	487
4.1. Le contrôle doit-il tenir compte des différences culturelles ?	487
4.2. Le contrôle dans l'organisation d'aujourd'hui.....	489
Résumé	494
Activités	496

Chapitre 16

Le management des opérations	507
1. Pourquoi le management des opérations est-il nécessaire ?	507
1.1. De quoi parle-t-on ?	507
1.2. En quoi les entreprises industrielles et les sociétés de services se différencient-elles ?	508
1.3. Comment améliore-t-on la productivité ?	509
1.4. Quel est le rôle stratégique du management des opérations ?	510
2. Qu'est-ce que le management de la chaîne de valeur ?	511
2.1. Valeur ou chaîne de valeur ?	511
2.2. Pourquoi gérer la chaîne de valeur ?	513
2.3. Quels avantages peut-on retirer d'une bonne gestion de la chaîne de valeur ?	514
3. Comment manager la chaîne de la valeur ?	514
3.1. Quelles sont les conditions de réussite ?	514
3.2. Quels sont les obstacles à la gestion de la chaîne de valeur ?	518
4. Le management des opérations aujourd'hui.....	520
4.1. Quel est le rôle de la technologie ?	520
4.2. Comment les managers contrôlent-ils la qualité ?	522
4.3. La gestion de projets	525
Résumé	531
Activités	533

Notes	541
Index des thèmes	575



Préface à l'édition française

F*undamentals of Management* est un véritable ouvrage de référence, tant pour les étudiants d'écoles de management que pour les professionnels en formation. L'adaptation d'un tel ouvrage signifie une recherche permanente d'équilibre entre l'esprit du texte d'origine et les caractéristiques institutionnelles, économiques et sociales du contexte dans lequel il sera reçu. Tout en respectant les choix théoriques et conceptuels des auteurs nord-américains, nous avons cherché à garantir que les problématiques et exemples reflètent la réalité quotidienne des managers en Europe – et plus particulièrement en France.

Management, l'essentiel des concepts et des pratiques se veut un ouvrage à la fois utile, utilisable et utilisé par ceux qui le liront. Pour ce faire, chaque chapitre est structuré de manière identique, favorisant à la fois l'apprentissage des notions et leur intégration dans une réflexion globale orientée vers l'action efficace et la performance. Cette nouvelle édition a été l'occasion de revoir en profondeur les parties traitant de l'environnement du manager et d'insérer d'autres notions qui sont beaucoup discutées aujourd'hui dans le monde du management. Nous avons également renouvelé certains cas pédagogiques et approfondi de nombreux passages qui proposent un regard critique des théories et pratiques de management dominantes. Les activités proposées en fin de chapitre ont été mises à jour. Chaque chapitre est accompagné de propositions d'activités pédagogiques multiples : questions de compréhension, exercices de groupe ainsi que cas d'entreprise. Par rapport à l'édition américaine, nous avons décidé de maintenir l'introduction historique (chapitre 1) qui nous semble indispensable pour comprendre les situations et contextes dans lesquels se sont développées nos connaissances actuelles en management. Je remercie tout particulièrement mes collègues de Grenoble École de Management – notamment **Charles-Clemens Rülíng**, qui était le coauteur de l'édition précédente, **Dominique Steiler**, qui est l'auteur du texte sur la paix économique, **Nathalie Belhoste**, qui est l'auteure du texte sur la géopolitique, **Renaud Cornu Emieux**, qui est l'auteur du texte sur les *big data*, et enfin **Fabien Bergeron**, qui est l'auteur du texte sur l'entreprise libérée.

ISABELLE NÉ

isabelle.ne@grenoble-em.com

Chapitre 1

Aux sources du management contemporain

1. Décrire les sources historiques des méthodes modernes de management.
2. Présenter les apports et l'actualité de l'école classique du management.
3. Montrer l'importance du mouvement des relations humaines dans les conceptions modernes du management.
4. Analyser les liens entre l'émergence des grandes théories du management et leur contexte sociohistorique d'apparition.

La connaissance de l'histoire du management peut faciliter la compréhension de nombre de méthodes et théories de management contemporaines. Dans ce chapitre, nous étudierons les origines de nombreux concepts actuels et tenterons de démontrer que leur évolution reflète non seulement celle des besoins des entreprises, mais aussi celle de la société dans son ensemble.

1. Management dans l'ère prémoderne

Les hommes exercent des activités organisées et pratiquent le management depuis des milliers d'années, peut-être même davantage. Certains paléontologues n'ont-ils pas trouvé des traces de taillage de silex à la chaîne du temps de l'homme de Cro-Magnon¹ ? Plus près de nous, les pyramides d'Égypte et la Grande Muraille de Chine témoignent que des projets d'une envergure phénoménale, impliquant des dizaines de milliers de personnes, étaient déjà mis en œuvre bien avant l'époque moderne. Les pyramides en offrent un exemple particulièrement intéressant. La construction d'un seul de ces monuments occupait des milliers d'individus pendant plusieurs décennies. Qui se chargeait d'indiquer à chaque ouvrier ce qu'il était censé faire ? Qui s'assurait de l'existence d'un stock suffisant de pierres, afin de prévenir toute interruption du chantier ? Ce genre de responsabilités incombait aux managers. Peu importe le nom qu'on leur donnait alors ; il fallait que quelqu'un planifie le travail, organise la main-d'œuvre, gère l'approvisionnement en matériaux et dirige les ouvriers.

Lorsque l'on entend le nom de Michel-Ange, à quoi pense-t-on ? À un artiste de la Renaissance ? À un génie ? Mais pourquoi pas à un manager ? De récentes études ont en effet révélé que l'image qui lui est traditionnellement associée – celle d'un créatif solitaire sans cesse ballotté entre angoisse et extase, allongé sur un échafaudage, décorant à lui seul toute la voûte de la chapelle Sixtine – n'est qu'un mythe². Il y a quatre cent quatre-vingts ans de cela, Michel-Ange gérait en réalité une véritable PME. Trente artisans travaillent avec lui sur la fresque de la chapelle Sixtine. À Florence, une vingtaine d'ouvriers l'aident à tailler les tombes de marbre de la chapelle funéraire des Médicis et deux cents autres au moins contribuent, sous sa direction, à la construction de la bibliothèque Laurentienne. Michel-Ange recrute et forme lui-même ses ouvriers ; il les répartit en équipes et opère un suivi détaillé du personnel. Chaque semaine, il répertorie ainsi le nom, le nombre de journées de travail et le salaire de tous ses employés. Parallèlement, Michel-Ange joue un rôle de superviseur. Chaque jour, il passe en revue les divers chantiers placés sous sa responsabilité, contrôle l'avancement des travaux et règle les éventuels problèmes.

Ces deux exemples historiques montrent que l'organisation des activités ainsi que la fonction managériale sont apparues bien avant la révolution industrielle. Pour autant, ce n'est qu'au cours des tout derniers siècles, et plus particulièrement du xx^e siècle, que le management a réellement commencé à faire l'objet d'une étude systématique, à constituer un champ de connaissances propre et à s'imposer enfin comme une discipline à part entière. Cette évolution va de pair avec une très forte croissance du nombre et de la taille des organisations qui se développent avec l'accélération de la croissance capitaliste et conduit, sur le plan professionnel, à la montée des préoccupations managériales.

1.1. La révolution industrielle a-t-elle influencé les méthodes de management ?

Historiquement, l'évolution la plus importante en matière de management est probablement venue de la **révolution industrielle** apparue en Grande-Bretagne à la fin du xviii^e siècle. L'énergie mécanique ne tarde pas à se substituer à l'énergie humaine et l'utilisation des machines rend la production industrielle économiquement viable.

Révolution industrielle — Mouvement sociohistorique et socio-économique né en Grande-Bretagne à la fin du xviii^e siècle, avant de se diffuser dans toute l'Europe et l'Amérique du Nord, et caractérisé par l'avènement simultané de l'énergie mécanique, de la production de masse et de modes de transport plus efficaces.

L'énergie mécanique, la production de masse, la réduction des coûts de transport – conséquence du développement rapide du chemin de fer – et l'absence de réglementation favorisent en outre la croissance des grosses compagnies. Aux États-Unis, par exemple, la Standard Oil de John Rockefeller se transforme peu à peu en monopole, Andrew Carnegie s'approprie les deux tiers de l'industrie sidérurgique et nombre de leurs confrères fondent d'autres grandes entreprises qui exigent la mise en œuvre d'un management rigoureux. Le besoin de principes formels permettant de guider les managers dans la gestion de leurs affaires se fait alors cruellement sentir.

1.2. Adam Smith, pionnier du management ?

On a coutume, dans les cours d'économie, de n'évoquer le nom d'Adam Smith (1723-1790) qu'à travers ses contributions à la doctrine économique classique. Mais *La Richesse*

des nations (1776) s'ouvre par un brillant exposé sur les bénéfices économiques que la **division du travail** peut apporter aux entreprises et à la société et qui peuvent également être généralisés au commerce international³. S'appuyant sur l'exemple d'une manufacture d'épingles, Smith note que dix ouvriers, spécialisés chacun dans une tâche précise, sont capables de produire quelque 48 000 épingles par jour. En revanche, s'ils travaillent séparément, indépendamment les uns des autres, ces mêmes dix ouvriers pourront déjà s'estimer heureux d'en fabriquer 200.

Division du travail — Décomposition rationnelle du travail en tâches parcellaires et répétitives.

Smith en déduit que la division du travail augmente la productivité, car elle permet de développer le savoir-faire et la dextérité de chaque ouvrier, évite les pertes de temps ordinairement liées aux changements de postes et stimule l'apparition d'inventions et de machines susceptibles de réduire la main-d'œuvre. Aujourd'hui, la grande popularité des emplois spécialisés – dans certaines activités tertiaires telles que l'enseignement ou la médecine, tout comme sur les chaînes de montage des usines automobiles – découle sans aucun doute des avantages économiques soulignés, voilà plus de deux siècles, par Adam Smith.

2. L'école classique du management

Les fondements du management moderne sont le fruit du travail d'auteurs et de professionnels qui, dès le début du xx^e siècle, s'attachent à formuler des principes susceptibles d'améliorer l'efficacité des entreprises. Leurs contributions ayant jeté les bases théoriques d'une nouvelle discipline baptisée management, nous parlerons à leur égard d'une école classique du management, laquelle se subdivise en deux sous-catégories : le management scientifique d'une part et la théorie administrative générale d'autre part. Les théoriciens du management scientifique (Taylor, Gilbreth, Gantt) envisagent la question du management sous l'angle de l'augmentation de la productivité ouvrière, tandis que d'autres auteurs à l'origine de la théorie administrative (Fayol, Weber) s'intéressent davantage à l'organisation globale de l'entreprise et aux moyens de la rendre plus efficace.

École classique du management — Terme servant à désigner les hypothèses des théoriciens du management scientifique et de la théorie administrative générale.

2.1. Que doit-on à Frederick Taylor ?

S'il fallait déterminer la date de naissance exacte de la théorie du management moderne, l'année 1911, qui voit la publication des *Principes d'organisation scientifique des usines* de Frederick Taylor (1856-1915), aurait de bonnes chances de l'emporter⁴. Cet ouvrage, dont le propos connaît un grand succès, d'abord aux États-Unis puis en Europe, décrit la théorie du **management scientifique** – l'utilisation d'une méthodologie dite scientifique pour établir la « manière optimale » de réaliser une tâche (le « one best way »). Les études qu'il mènera avant et après la publication de son livre vont consacrer Taylor comme le père de la théorie du management scientifique (voir encadré Frederick Taylor). Travaillant comme consultant, il effectue la plus grande partie de ses missions en Pennsylvanie, au sein des entreprises sidérurgiques Midvale et Bethlehem. Ingénieur mécanicien issu d'une famille de quakers puritains, Taylor s'indigne en permanence de l'inefficacité des ouvriers : ils emploient plusieurs techniques radicalement différentes pour réaliser le

même travail et ont tendance à « flâner ». Selon lui, la production n'atteint de ce fait qu'un tiers environ de son maximum potentiel. Aussi décide-t-il de remédier à cette situation par le biais de l'étude scientifique des emplois ouvriers. Il va consacrer plus de vingt années d'observation et de recherches à déterminer la manière optimale de réaliser chaque tâche et de concevoir les systèmes de gestion opérationnelle nécessaires pour ces nouvelles formes d'organisation du travail.

Management scientifique — Utilisation d'une méthodologie scientifique pour définir la manière optimale de réaliser une tâche.

Taylor a pour ambition de révolutionner les mentalités – celles des ouvriers comme celles des patrons – en établissant des règles claires permettant d'améliorer la productivité. Il dégage les quatre principes de base du management (voir document 1.1) et affirme que le respect de ces principes assurera la prospérité de tous : les employés seront mieux payés et les entreprises verront leurs bénéfices augmenter.

Par l'application des techniques du management scientifique, Taylor s'estime capable de déterminer la manière optimale d'accomplir une tâche donnée surtout en termes de temps. Il peut dès lors choisir la personne la plus adaptée pour ce travail et lui apprendre à le réaliser très précisément de cette façon-là. Pour motiver les ouvriers, il préconise la mise en place d'une rémunération au rendement individuel. Taylor indique avoir obtenu ainsi des gains de productivité de 200 % et plus, tout en réaffirmant les fonctions de planification et de direction des managers et la nécessité pour les ouvriers d'obéir scrupuleusement aux instructions.

Document 1.1 – Les quatre principes du management de Taylor.

1. Substituer à l'empirisme traditionnel la connaissance scientifique des divers aspects du travail de chaque individu.
2. Sélectionner, former, éduquer et perfectionner scientifiquement les ouvriers.
3. Établir une coopération franche avec les ouvriers, de manière à s'assurer que l'ensemble du travail soit effectué conformément aux principes scientifiques établis.
4. Séparer clairement la planification, la supervision et le contrôle des tâches de leur exécution.

On ne soulignera jamais assez l'impact des travaux de Taylor⁵. Au cours de la première décennie du xx^e siècle, il donne de nombreuses conférences publiques afin d'enseigner le management scientifique aux industriels curieux. Entre 1901 et 1911, dix-huit entreprises au moins adoptent l'une des variantes de sa théorie. En 1908, la Harvard Business School déclare que l'approche taylorienne constitue désormais la norme du management moderne et l'impose au cœur de tous ses cursus d'enseignement. En 1909, Taylor lui-même commence à enseigner à Harvard. Entre 1910 et 1912, deux événements propulsent le management scientifique sur le devant de la scène. En 1910, la compagnie Eastern Railroad exige de l'ICC (*Interstate Commerce Commission*) une augmentation des tarifs des billets de train. Convoqué devant la commission, un expert en organisation affirme que les chemins de fer pourraient économiser un million de dollars (l'équivalent de 17 millions aujourd'hui) en appliquant les principes du management scientifique. Cette assertion influence l'ensemble des auditions de la commission et éveille l'intérêt du pays tout entier pour les idées de Taylor. En 1911, *Principes d'organisation scientifique des*

usines devient d'emblée un best-seller. Dès 1914, les conceptions tayloriennes ont acquis une telle popularité qu'à New York, une exposition sur l'efficacité économique inaugurée par Taylor attire un public estimé à 69 000 personnes. Bien que ses idées aient été diffusées non seulement aux États-Unis, mais aussi en France, en Allemagne, en Russie et au Japon, c'est sur l'industrie américaine que Taylor aura le plus d'influence. En 1908, le montage de la Ford T demande douze heures vingt ; dans les années 20, une heure vingt suffit ! La méthode taylorienne va désormais conférer aux entreprises industrielles américaines un avantage certain sur les firmes des autres pays, ainsi qu'une efficacité que leur enviera le monde entier – au moins pour une cinquantaine d'années.

Frederick Taylor

L'expérience menée par Taylor dans le domaine de la fonte brute représente sans doute l'exemple de management scientifique le plus couramment cité. Les ouvriers chargeaient des gueuses de fonte de 92 livres sur des chariots. Leur production moyenne s'élevait à 12,5 tonnes par jour. Taylor était convaincu que l'analyse scientifique de leur travail permettrait de déterminer la manière optimale de charger les gueuses et de porter ainsi la production quotidienne à 47 ou 48 tonnes.

Il commença par chercher un sujet solidement bâti et financièrement intéressé. L'individu sélectionné, un immigré néerlandais de forte carrure, fut surnommé « Schmidt ». Comme tous ses collègues, Schmidt gagnait 1,15 dollar par jour – une somme qui, même à l'époque, suffisait à peine pour vivre. Taylor s'engagea à lui verser 1,85 dollar s'il acceptait de faire ce qu'il lui demanderait.

Il lui fit donc charger ses gueuses de fonte en modifiant alternativement divers facteurs, afin d'en mesurer l'impact sur sa production journalière. Certains jours, Schmidt devait par exemple soulever les gueuses en dépliant les genoux ; d'autres fois, on lui ordonnait de garder les jambes droites et de ne se servir que de son dos. Taylor fit varier les périodes de repos, la cadence du pas, les postures de chargement et quantité d'autres variables. Après avoir longuement et méthodiquement expérimenté diverses combinaisons de procédures, de techniques et d'outils, Taylor parvint à obtenir le niveau de productivité espéré. En confiant ce travail à la bonne personne, munie d'un outillage et d'un équipement adéquat, en l'incitant à respecter à la lettre ses instructions et en la motivant par une augmentation substantielle de son salaire, Taylor avait atteint son objectif de 48 tonnes par jour.

Il est important de bien comprendre ce que Taylor avait découvert en arrivant chez Midvale Steel, et qui l'avait à ce point poussé à vouloir améliorer le fonctionnement de l'usine. À cette époque, la responsabilité des employeurs et des managers correspondait encore à un concept assez flou. Il n'existait pour ainsi dire aucune norme permettant de mesurer l'efficacité du travail. Les ouvriers faisaient exprès de travailler lentement. Les dirigeants prenaient leurs décisions du fond de leur siège, en se fiant uniquement à leur intuition. On ne se souciait jamais de savoir si les capacités et les aptitudes des ouvriers correspondaient aux postes auxquels on les affectait. Pire encore, la direction et le personnel s'estimaient engagés dans un conflit permanent. Plutôt que de coopérer pour le bien commun, ils percevaient leur relation comme un antagonisme de forces – si l'un gagnait quelque chose, c'était forcément au détriment de l'autre.

2.2. Taylor, et après ?

Les idées de Taylor incitèrent d'autres personnes à mettre au point et à développer leurs propres méthodes de management scientifique. Ses principaux disciples sont Frank et Lillian Gilbreth⁶, ainsi que Henry Gantt.

Entrepreneur en bâtiment, Frank Gilbreth abandonne sa carrière en 1912 pour étudier le management scientifique, après avoir entendu l'intervention de Taylor lors d'une conférence professionnelle. Avec sa femme Lillian, psychologue, il travaille sur une organisation du travail permettant d'éliminer les gestes inutiles. Les époux Gilbreth expérimentent également la conception et l'utilisation d'outils adaptés, visant à maximiser les performances des ouvriers⁷. Mais Frank Gilbreth est surtout connu pour ses expériences sur la réduction du nombre de gestes nécessaires au briquetage qui sont à l'origine de l'approche des études du mouvement (*motion studies*).

Les Gilbreth sont parmi les premiers à utiliser des films animés pour étudier les mouvements du corps et des membres. Ils inventent un microchronomètre capable de mesurer le temps à deux millièmes de seconde près ; ils placent l'appareil dans le champ du sujet photographié et peuvent ainsi déterminer le temps exact qu'un ouvrier consacre à chacun de ses mouvements. Les gestes inutiles, invisibles à l'œil nu, peuvent dès lors être aisément identifiés et éliminés. Les Gilbreth élaborent en outre un système de classement répertoriant dix-sept mouvements élémentaires de la main – tels que « chercher », « choisir », « saisir » ou « tenir » – baptisés « **therbligs** » (anagramme de Gilbreth). Ce système leur permet d'analyser plus précisément encore les phases successives des gestes des ouvriers.

Therbligs — Système de classification des mouvements inventé par les époux Gilbreth, répertoriant dix-sept gestes élémentaires de la main.

Chez Midvale et Bethlehem, Taylor s'est associé avec le jeune ingénieur Henry Gantt. À l'instar de Taylor et des époux Gilbreth, Gantt cherche lui aussi, par l'investigation scientifique, à rendre les ouvriers plus efficaces. Il développe certaines idées de Taylor en leur adjoignant quelques-unes des siennes. Gantt imagine ainsi une méthode de motivation qui offre aux ouvriers la possibilité d'obtenir une prime s'ils achèvent leur travail avant la fin du temps imparti. Il introduit également le versement d'une prime au contremaître pour chaque ouvrier ayant respecté les délais, assortie d'une bonification supplémentaire si toute son équipe y est parvenue. Gantt élargit de la sorte le champ d'application du management scientifique, afin de prendre en compte à la fois le travail du manager et celui de l'ouvrier. Mais il est surtout connu pour avoir inventé un graphique à barres susceptible de servir d'outil de planification et de contrôle du travail. Ce graphique, dit « diagramme de Gantt », sera étudié plus en détail au chapitre 16 dédié au management des opérations.

2.3. Pourquoi tant d'intérêt pour le management scientifique ?

Aujourd'hui, nombre des principes édictés par Taylor et ses successeurs en vue d'améliorer la productivité paraissent frappés au coin du bon sens. On peut ainsi considérer que l'évidence même aurait dû commander aux managers, dès cette époque, de sélectionner et de former soigneusement leurs ouvriers avant de leur confier un travail. Pour bien appréhender l'importance du management scientifique, il faut d'abord comprendre

l'époque dans laquelle Taylor, Gantt et les époux Gilbreth vivent. Le niveau de vie est très bas. La production nécessite une main-d'œuvre extrêmement abondante. Au début du siècle, Midvale Steel emploie une vingtaine ou une trentaine d'ouvriers dont l'unique tâche consiste à charger des gueuses de fonte sur des chariots. De nos jours, un seul ouvrier équipé d'un élévateur hydraulique pourrait sans doute réaliser en quelques heures la totalité de leur production quotidienne. Mais ce genre d'appareils n'existe pas encore. De même, pour que les avancées de Gilbreth en matière de briquetage prennent tout leur sens, il faut d'abord savoir que la plupart des bâtiments de qualité sont alors construits en briques, que les terrains sont bon marché et que la plus grande part du coût de fabrication d'une usine ou d'une maison est imputable aux matériaux utilisés (les briques) ainsi qu'à la main-d'œuvre.

2.4. De Henri Fayol à Max Weber : vers une première approche européenne du management

Henri Fayol et Max Weber ont joué un rôle très important dans le développement de la théorie administrative générale. Déjà mentionné en début de chapitre, Fayol propose de définir le management comme un ensemble universel de fonctions : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Étant donné l'impact de son travail, il convient d'y revenir ici plus en détail⁸.

Les écrits de Fayol (1841-1925) sont contemporains de ceux de Taylor, et Fayol prend connaissance des travaux de Taylor dès 1913. Mais tandis que ce dernier s'intéresse au management des ateliers en lui appliquant une méthodologie scientifique, Fayol, qui s'appuie sur l'expérience accumulée tout au long de sa vie professionnelle, traite pour sa part de l'administration en tant qu'ensemble des activités de management. Taylor, comme ingénieur et consultant, s'intéresse à l'amélioration de la performance au niveau des ateliers et des ouvriers individuels, tandis que Fayol, en tant que directeur général d'une grande entreprise charbonnière – les mines de Commentry (Allier) –, adopte davantage une vue d'ensemble de l'entreprise et de son développement dans le temps, en mettant en avant la responsabilité du dirigeant pour le bon fonctionnement et l'harmonie régnant au sein du corps social.

Fayol ajoute le management de l'administration aux autres fonctions courantes de la conduite des affaires, telles que la comptabilité, la gestion financière, la production ou la distribution. Il s'agit selon lui d'une activité commune à l'ensemble des entreprises humaines, depuis l'administration d'un État jusqu'à la tenue de la maison. S'appuyant sur sa très longue expérience à la tête des mines de Commentry, il propose quatorze principes de management – sortes de vérités fondamentales ou universelles pouvant être enseignées dans les écoles et les universités. Le document 1.2 en dresse la liste.

Document 1.2 – Les quatorze principes du management de Fayol.

- 1. Division du travail.** Identique au principe édicté par Adam Smith. La spécialisation rend les ouvriers plus efficaces et permet d'améliorer leur rendement.
- 2. Autorité.** Les managers doivent pouvoir donner des ordres. L'autorité qu'ils incarnent leur confère ce droit. Mais ils sont tenus d'assumer en même temps les responsabilités qui en découlent.

- 3. Discipline.** Les employés doivent observer et respecter les règles qui régissent le fonctionnement de l'entreprise. Une bonne discipline s'obtient par la combinaison d'une direction efficace, d'une absence d'ambiguïté entre dirigeants et ouvriers quant aux règles de l'entreprise et d'un usage judicieux des pénalités liées à leur transgression.
- 4. Unité de commandement.** Chaque employé ne doit recevoir ses ordres que d'un seul chef.
- 5. Unité de direction.** Il ne doit y avoir qu'un seul chef et qu'un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but.
- 6. Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général.** Les intérêts d'une personne ou d'un groupe donné ne doivent jamais prendre le pas sur l'intérêt général de l'entreprise.
- 7. Rémunération.** Les employés doivent recevoir un juste salaire en contrepartie de leurs services.
- 8. Centralisation.** La notion de centralisation se rapporte au degré d'implication des subordonnés dans le processus décisionnel. Entre centralisation (sur la direction) et décentralisation (vers les employés), tout est question de proportions. L'objectif consiste à trouver, pour chaque situation, le niveau de centralisation optimal.
- 9. Ligne hiérarchique.** La chaîne de commandement qui s'étend de l'autorité supérieure aux agents inférieurs porte le nom de ligne hiérarchique et représente une voie de communication privilégiée. Dans les cas où elle entraînerait un retard trop important, on pourra toutefois envisager de la court-circuiter, sous réserve d'obtenir l'accord de l'ensemble des parties et d'informer régulièrement les supérieurs.
- 10. Ordre.** Chaque chose et chaque personne doivent toujours se trouver à la bonne place au bon moment.
- 11. Équité.** Les managers doivent se montrer bons et justes envers leurs collaborateurs.
- 12. Stabilité du personnel.** Une rotation élevée du personnel est cause d'inefficacité. Les dirigeants doivent assurer une gestion méthodique de la main-d'œuvre et disposer d'un nombre suffisant de remplaçants pour pallier d'éventuels départs.
- 13. Initiative.** Les employés incités à suggérer et à mettre en œuvre de nouvelles idées ont tendance à s'investir davantage.
- 14. Union du personnel.** La promotion du travail d'équipe favorise l'unité du personnel et l'harmonie relationnelle au sein de l'entreprise.

Tandis que Taylor et Fayol sont issus de la pratique du management dans le monde industriel, la troisième grande figure associée à l'école classique, l'économiste et sociologue allemand Max Weber (1864-1920), mène une réflexion historique sur le développement de la société moderne. Au début du xx^e siècle, il propose notamment une description de l'activité organisationnelle fondée sur les relations d'autorité⁹ en exposant un idéal-type – en fait, un modèle théorique d'organisation –, qu'il baptise **bureaucratie**. Ce concept, sous-jacent aux organisations et administrations qui se sont développées depuis la fin du xix^e siècle (notamment l'administration prussienne), est caractérisé par la division du travail et la mise en place d'une hiérarchie clairement définie, de règles et de normes précises, ainsi que d'un mode de relation impersonnel. Weber admet volontiers que cette bureaucratie idéal-typique n'existe pas dans la réalité et qu'elle constitue plutôt une reconstruction sélective du monde réel – et qu'elle le désenchanté. Bien que ce modèle se veuille davantage un outil de compréhension qu'un outil de management proprement dit, les idées de base de son concept ont servi néanmoins de référence pour l'élaboration d'une théorie d'organisation et d'exécution du travail efficace au sein de groupes à larges

effectifs – théorie mise en application par beaucoup de grandes entreprises et administrations publiques jusqu'à aujourd'hui. Le document 1.3 présente les caractéristiques du modèle bureaucratique de Weber.

Bureaucratie — Modèle théorique d'organisation défini par Weber et caractérisé par la division du travail et la mise en place d'une hiérarchie clairement définie, de règles et de normes précises, ainsi que d'un mode de relation impersonnel, dans lequel c'est le statut rationnel légal du responsable qui lui confère sa légitimité.

Document 1.3 – Le modèle bureaucratique de Weber.

- **Division du travail.** Le travail est décomposé en une série de tâches élémentaires, répétitives et précisément définies.
- **Hiérarchisation du pouvoir.** Les fonctions et les postes sont organisés hiérarchiquement et chaque collaborateur se trouve soumis à l'autorité d'un supérieur.
- **Sélection formelle.** Tous les membres de la structure organisationnelle sont sélectionnés en fonction des compétences techniques révélées par leur formation, leur cursus scolaire ou les résultats d'une évaluation formelle.
- **Règles et normes formelles.** Afin de réglementer uniformément l'activité des employés, les managers doivent s'appuyer autant que possible sur un ensemble de règles formelles.
- **Impersonnalité.** Règlements et contrôles sont appliqués uniformément, de manière à éviter toute implication personnelle et toute tentation de satisfaire les préférences personnelles des employés.
- **Évolution professionnelle.** Les managers sont des agents professionnels, plutôt que les propriétaires des unités qu'ils dirigent. Ils reçoivent un salaire fixe et évoluent au sein de l'organisation.

2.5. Quelle est la continuité de l'école classique du management ?

Les travaux de Taylor, des époux Gilbreth ou de Fayol visaient un même objectif : accroître l'efficacité des entreprises. À la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle, le monde du travail se révélait en effet hautement inefficace : la plupart des activités de gestion n'étaient ni planifiées ni organisées, les responsabilités professionnelles demeuraient vagues et ambiguës, et les managers, quand ils existaient, n'avaient pas d'idée précise de ce qu'ils étaient censés faire. Les techniques introduites par les classiques – et en particulier par les adeptes du management scientifique – devaient fournir précisément le moyen d'y parvenir. Au début du XX^e siècle, le niveau de vie était faible, les salaires modestes et les ouvriers ne possédaient que très rarement leur propre maison. L'industrie réclamait une main-d'œuvre abondante et il n'était pas rare de voir plusieurs centaines d'ouvriers effectuer les mêmes tâches éreintantes et répétitives tout au long de la journée. Taylor n'en considérait donc que plus légitime de passer six mois ou plus à mettre au point la manière optimale de réaliser ces dernières. Répercutés sur le tarif de l'acier, les gains de productivité ainsi obtenus permettraient d'élargir le marché, de créer de nouveaux emplois et d'améliorer le pouvoir d'achat des ouvriers et de leurs familles. Dans le même ordre d'idée, la standardisation et l'amélioration de l'efficacité des techniques de briquetage, conséquences des découvertes de Gilbreth, entraînerent une forte baisse des coûts de construction et, par suite, une multiplication des chantiers : la chute

des prix permettait aux industriels d'ouvrir un plus grand nombre d'usines et aux particuliers d'accéder plus facilement à la propriété. En conclusion, l'application des principes du management scientifique contribua donc directement, dans beaucoup de pays, à l'élévation du niveau de vie.

Même si le monde des entreprises a considérablement changé depuis le temps de Taylor, Fayol et Weber, les principes fondateurs sont toujours à l'œuvre et un grand nombre de méthodes et concepts actuels de management découlent ainsi directement des contributions des auteurs classiques.

L'idée de rechercher une adéquation entre l'individu et son travail – et de le former afin de le rendre plus efficace – correspond par exemple à l'une des applications possibles de l'« optimisation » chère à Taylor. L'ingénierie industrielle, qui dissèque dans leurs moindres détails les processus de production, plonge elle aussi ses racines dans le management scientifique, comme du reste le souci d'adapter le lieu de travail au travailleur, de créer un environnement professionnel favorisant la productivité ou encore l'importance que l'on accorde aujourd'hui à la gestion de projet et à la planification. Quant à l'utilisation de la vidéo comme moyen d'améliorer le rendement – au travail comme sur les pistes d'athlétisme –, il faut bien entendu y voir l'influence des époux Gilbreth.

L'étude de l'activité de manager – y compris le leadership, la motivation, les politiques de rémunération... – trouve son origine chez Fayol. Bien que certains de ses principes puissent se révéler difficilement applicables à l'immense diversité des entreprises d'aujourd'hui, ils n'en constituent pas moins un système de référence sur lequel s'appuient nombre de concepts actuels. La bureaucratie de Weber représente une tentative, toujours actuelle, d'élaborer un modèle idéal d'organisation, ainsi qu'une réponse aux abus constatés par son auteur. Weber estimait que la bureaucratie permettait d'éliminer l'ambiguïté, l'inefficacité et le népotisme dont souffraient beaucoup d'organisations traditionnelles. Si celle-ci n'est plus à présent aussi populaire qu'il y a trente ou quarante ans, le fonctionnement des organisations les plus importantes participe encore de beaucoup de ses éléments. Quand une entreprise se restructure, met en place des règles formelles, redéfinit ses processus ou réévalue ses objectifs à long terme, elle applique en réalité des principes issus de la théorie administrative générale. Et la notion d'esprit d'équipe, qu'on ne cesse aujourd'hui de promouvoir, s'apparente par ailleurs très nettement au concept d'« union du personnel » développé en son temps par Fayol¹⁰.

3. L'école des relations humaines

Conscients de la persistance de conflits et de luttes sociales souvent violents malgré la mise en place de principes de management scientifique, certains penseurs et chercheurs ont choisi d'étudier l'entreprise sous l'angle de la relation humaine. L'essentiel de ce qui relève aujourd'hui de la gestion des ressources humaines, ainsi que la plupart des idées contemporaines sur la motivation ou le leadership, résulte des travaux menés par ces théoriciens.

3.1. D'où vient l'approche des relations humaines ?

Tout au long du XIX^e et jusqu'au début du XX^e siècle, de nombreux auteurs ont reconnu l'importance indiscutable du facteur humain dans le succès d'une entreprise. Cinq d'entre eux se sont distingués en défendant dès l'origine une approche du management fondée sur la gestion des relations humaines : il s'agit de Robert Owen, Hugo Münsterberg, Mary Parker-Follett, Elton Mayo et Chester Barnard. Ces critiques du capitalisme sauvage et de ses méthodes avaient des origines et des orientations différentes, mais avec la professionnalisation du management au cours du XX^e siècle (par exemple à travers le développement des *business schools*, des méthodes de recherche scientifique sur le management...), on retient essentiellement leur contribution au développement du courant des relations humaines. Comme les auteurs de l'école classique, l'approche des relations humaines s'intéresse à la productivité, mais, au lieu d'accentuer l'organisation du travail, ses auteurs mettent en avant la compréhension des mécanismes psychologiques, la motivation et le travail en groupe.

Qui était Robert Owen ?

Grand homme d'affaires écossais, Robert Owen (1771-1858) achète sa première usine en 1789, à l'âge de 18 ans. Écœuré par la cruauté des méthodes de production en vigueur dans son pays – l'emploi des enfants (dont beaucoup âgés de moins de 10 ans), les journées de treize heures, les conditions de travail désastreuses –, il se range dans le camp des réformistes. Il reproche aux industriels de mieux traiter leurs équipements que leurs ouvriers, pointant du doigt le fait qu'ils achètent certes les meilleures machines, mais qu'ils dépensent ensuite le moins possible pour la main-d'œuvre. Owen affirme dès cette époque que l'argent consacré à l'amélioration des conditions de travail représente l'un des meilleurs investissements qu'un chef d'entreprise puisse réaliser. Il déclare en outre que le bien-être des employés peut se révéler extrêmement profitable en termes de management tout en permettant de soulager la misère humaine.

Certes, Owen propose une vision utopique de l'environnement de travail. L'histoire du management retiendra d'ailleurs moins sa réussite que son courage et son attachement à réduire les souffrances de la classe ouvrière. Avec plus d'un siècle d'avance sur son époque, il se prononce dès 1825 en faveur d'un horaire réglementé pour tous (dans sa propre filature, il fera passer le temps de travail de quatorze à douze heures, avec pause payée pour le repas...), d'une législation sur le travail des enfants, de la promotion de l'instruction publique, de la fourniture des outils par les entreprises et de l'implication de ces dernières dans les projets d'utilité collective¹¹.

Pourquoi se souvient-on de Hugo Münsterberg ?

Hugo Münsterberg, psychologue germano-américain, est considéré comme le père de la psychologie industrielle – l'étude scientifique des individus au travail, en vue d'optimiser leur productivité et leur adaptation professionnelle. Dans un texte de 1913 intitulé *Psychology and Industrial Efficiency*¹², il affirme que l'étude scientifique du comportement humain permet d'identifier certains schémas de base et d'expliquer les différences individuelles. Münsterberg recommande l'adoption de tests psychologiques pour améliorer la sélection des employés, défend l'intérêt des théories d'apprentissage dans le développement des méthodes de formation et préconise l'étude du comportement humain afin de déterminer les techniques de motivation les plus efficaces. Il est intéressant de noter que Münsterberg établit pour la première fois un lien entre le management

scientifique et la psychologie industrielle : ces deux disciplines viseraient à améliorer l'efficacité des entreprises par le biais de l'analyse scientifique, grâce à un meilleur ajustement des compétences individuelles aux exigences des divers emplois. L'essentiel de nos connaissances actuelles en matière de sélection, de formation professionnelle, de définition de postes et de motivation s'appuie sur les travaux de Münsterberg.

Pourquoi Mary Parker-Follett est-elle considérée comme une pionnière en matière de management ?

L'Américaine Mary Parker-Follett (1868-1933) est l'un des premiers auteurs à soutenir que l'organisation des entreprises peut être étudiée en combinant les points de vue des comportements individuels et collectifs¹³. À une époque où le management scientifique avec le principe taylorien de l'individualisation des tâches tient le haut du pavé, Parker-Follett défend une vision transversale. À l'encontre de Fayol, elle soutient l'idée que l'intérêt de l'individu n'a pas à s'effacer devant celui du groupe, tout en soulignant que la gestion des entreprises doit se fonder sur une éthique collective plutôt que sur l'individualisme. Le potentiel de chacun ne peut s'exprimer selon elle qu'à travers le groupe. Le travail du manager consiste donc à harmoniser et à coordonner l'effort collectif – à exercer le pouvoir **avec** les employés, au lieu de les en exclure ; ou, dit autrement, à exercer du pouvoir **avec** et non **sur** les employés. Managers et ouvriers doivent se considérer comme des partenaires au sein d'un seul et même groupe. En ce sens, les managers sont tenus de diriger les employés en s'appuyant davantage sur leur expertise et leurs connaissances que sur l'autorité formelle liée à leur position. Aujourd'hui, les idées humanistes de Parker-Follett influencent encore profondément notre manière de concevoir la motivation, le leadership, le pouvoir et l'autorité.

En quoi consistaient les « expériences de Hawthorne » ?

Entamées en 1924, mais poursuivies jusqu'au début des années 1930, les **expériences de Hawthorne** représentent incontestablement l'une des plus importantes contributions à l'approche du management sous l'angle des relations humaines. Initialement destinées à observer l'évolution de la productivité des ouvriers en fonction de l'éclairage, ces expériences sont entreprises à Cicero, dans l'Illinois, au sein des usines Hawthorne, propriété de la Western Electric Company¹⁴. Ayant réparti les sujets en deux groupes, les ingénieurs de la Western Electric soumettent le premier – le groupe test – à différents niveaux d'intensité lumineuse, tandis que le second – le groupe témoin – continue de travailler sous un éclairage constant. Alors qu'ils s'attendaient à ce que le rendement individuel se révèle directement proportionnel à l'intensité lumineuse, ils constatent que l'intensification de l'éclairage du groupe test améliore en réalité le rendement de chacun des deux groupes. À leur grande surprise, ils découvrent également que ce rendement continue d'augmenter même si l'on diminue de nouveau la lumière. Le rendement du groupe test ne commence en fait à diminuer qu'à partir du moment où l'éclairage se trouve réduit à celui d'une nuit de pleine lune. Les ingénieurs en déduisent que l'intensité lumineuse n'a pas de répercussion directe sur la productivité du groupe, mais demeurent incapables d'expliquer les raisons du comportement qu'ils ont observé.

Expériences de Hawthorne — Ensemble de recherches menées dans les années 1920 et 1930 au sein de l'entreprise Western Electrics dans le but d'identifier l'impact de l'environnement de travail sur la productivité des ouvriers. Les résultats de ces recherches ont mis en avant le facteur humain dans le fonctionnement des organisations.

En 1927, ils proposent à Elton Mayo (1880-1949), psychologue d'origine australienne et professeur à la Harvard Business School, et à ses collègues de participer à leurs travaux en tant que consultants. Cette collaboration se poursuivra jusqu'en 1932 et donnera lieu à de nombreuses expériences touchant à la redéfinition des postes, à l'aménagement du temps de travail quotidien et hebdomadaire, à l'introduction de périodes de repos, ainsi qu'aux avantages comparés des grilles de salaires individuelles et collectives¹⁵. L'une de ces expériences vise par exemple à évaluer l'influence d'un système de rémunération à la pièce sur le rendement d'un groupe. Les résultats démontrent qu'un tel système est loin d'avoir autant d'impact que la pression et le consentement du groupe, ainsi que l'effet sécurisant que ce dernier induit. Les normes et références sociales du groupe semblent donc constituer les déterminants essentiels du comportement des individus dans la sphère professionnelle.

La plupart des spécialistes s'accordent à penser que les expériences de Hawthorne, sous la direction de Mayo, influencèrent profondément l'orientation ultérieure des études en management. Les conclusions de Mayo soulignent l'existence d'un lien étroit entre sentiments et comportements, de même que l'importance tant du poids du groupe sur les comportements individuels que de celle accordée aux individus en tant que personnes ; la notion même de l'intérêt du mode de changement s'en trouvera impactée. Ces conclusions, dites « effet Hawthorne », suscitèrent un nouvel intérêt pour le facteur humain, eu égard au fonctionnement des entreprises et à la réalisation de leurs objectifs. Elles entraînèrent également un regain de paternalisme dans la pratique du management.

Les expériences de Hawthorne n'ont cependant pas échappé aux critiques. Certains ont contesté les protocoles mis en œuvre – on parle de biais des comportements sous l'effet de l'observation –, l'analyse des résultats ainsi que les conclusions qui en ont été tirées¹⁶. D'un point de vue historique, il importe assez peu que ces travaux ne soient pas d'une parfaite rigueur intellectuelle ou que leurs conclusions ne soient pas pleinement fondées. L'important est qu'ils ont renouvelé l'intérêt des chercheurs pour les facteurs humains et l'héritage de ces recherches demeure aujourd'hui encore très vivace.

Et Chester Barnard ?

Figure transversale au même titre que Parker-Follett, Chester Barnard jette un pont entre les visions classique et humaniste du management. À l'instar de Fayol, Barnard est un homme de terrain – il préside la Bell Telephone Company du New Jersey. Contrairement à l'idéal-type de la bureaucratie de Weber, Barnard voit l'organisation comme un système social requérant une coopération intersubjective. Il exposera ses idées dans un ouvrage intitulé *The Functions of the Executive*¹⁷ (1938) et est aujourd'hui considéré comme un des précurseurs des **approches systémiques** qui se sont développées à partir des années 1960.

Barnard considère que le fonctionnement des entreprises, composées d'êtres humains, repose sur un ensemble d'interactions sociales. La principale fonction du manager consiste à communiquer avec ses collaborateurs et à les stimuler, afin d'obtenir de leur part un effort plus important. La réussite d'une entreprise dépend en grande partie, selon Barnard, de la coopération de ses employés et de leur soumission à l'autorité, dans la mesure où cette dernière s'accompagne d'une attention particulière aux individus. Mais aussi, ajoute-t-il, de sa capacité à entretenir de bonnes relations avec les individus et les institutions qu'elle est amenée à côtoyer régulièrement. En soulignant la dépendance

de l'entreprise vis-à-vis des investisseurs, des fournisseurs, des clients et de ses autres partenaires, Barnard introduit l'idée selon laquelle les managers doivent en premier lieu examiner l'environnement externe, pour ensuite adapter leurs méthodes de gestion de manière à maintenir l'équilibre global. Aussi efficace une entreprise soit-elle, si la direction se montre incapable d'assurer un approvisionnement continu en matières premières ou de trouver des débouchés pour ses produits, sa survie se trouve directement menacée.

L'intérêt actuel des entreprises pour la constitution de groupes de travail interactifs, la responsabilisation sociale des établissements commerciaux ou encore l'adéquation des stratégies organisationnelles aux opportunités des marchés découlent en droite ligne des idées développées en leur temps par Parker-Follett et Barnard.

Quelle est l'importance de l'école des relations humaines dans l'histoire du management ?

Parmi les défenseurs d'une approche axée sur les relations humaines, un deuxième groupe d'individus mérite d'être distingué pour son indéfectible engagement en faveur d'une humanisation des méthodes de management. Les acteurs de ce mouvement soulignent unanimement l'importance que revêtait à leurs yeux la satisfaction de l'employé – affirmant qu'un ouvrier satisfait ne pouvait que devenir un ouvrier productif. Pour l'essentiel, les hommes associés à ce mouvement – Dale Carnegie, Abraham Maslow et Douglas McGregor – fondèrent davantage leur réflexion sur une conviction philosophique personnelle que sur une solide démonstration scientifique.

Les spécialistes du management omettent souvent de mentionner le nom de Dale Carnegie. Ses idées ont pourtant influencé de manière considérable l'exercice de cette discipline. Son ouvrage, *How to Win Friends and Influence People*¹⁸, emporte l'adhésion de millions de lecteurs entre 1930 et 1950 tandis que des milliers de managers et d'apprentis managers se pressent à l'époque pour assister à ses séminaires. Carnegie explique en substance que pour réussir, il faut (1) faire en sorte que les autres se sentent importants, en leur témoignant une sincère reconnaissance de leurs efforts ; (2) faire bonne impression lors de la première entrevue ; (3) convertir les gens à ses propres vues en leur laissant la parole, en se montrant compréhensif, et en « ne les accusant jamais d'avoir tort » ; enfin (4), changer l'attitude des gens en mettant en valeur leurs bons côtés et en permettant aux fautifs de sauver la face.

Psychologue humaniste, Abraham Maslow propose de classer hiérarchiquement cinq besoins essentiels : besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'autoaccomplissement¹⁹. En termes de motivation, Maslow explique que chacun de ces besoins doit être satisfait avant que le suivant n'entre en ligne de compte et qu'à partir du moment où l'un d'eux se trouve comblé, son influence comportementale disparaît.

Bien qu'elle résiste assez mal à l'analyse, cette hiérarchie des besoins demeure probablement l'une des théories les plus connues en matière de motivation. Aucun ouvrage d'initiation au management, aux rapports sociaux, aux relations humaines, à la psychologie ou au marketing ne peut se permettre de l'ignorer.

Douglas McGregor est surtout connu pour avoir formulé deux séries d'hypothèses contradictoires sur la nature humaine – la théorie X et la théorie Y²⁰. La première propose une vision du manager essentiellement négative de l'être humain. Cette croyance affirme que l'individu manque d'ambition, qu'il n'aime pas travailler, qu'il cherche à fuir

ses responsabilités et qu'il a besoin d'être étroitement surveillé pour fournir un travail efficace. À l'opposé, le manager convaincu de l'approche Y soutient que l'homme est capable de s'autodiscipliner, qu'il accepte volontiers d'assumer ses responsabilités et qu'il lui paraît aussi naturel de travailler que de se reposer ou de s'amuser. McGregor considère que seule cette dernière théorie dépeint au mieux la véritable nature de l'ouvrier et doit, par conséquent, guider l'exercice du management : un management plus axé sur l'accompagnement que sur le contrôle.

Il existe à propos de cet auteur une anecdote qui révèle très clairement l'essence même de sa pensée. McGregor enseignait depuis une douzaine d'années au Massachusetts Institute of Technology (MIT) lorsqu'il fut nommé recteur de l'Antioch College. Six ans après, il sembla admettre que sa philosophie avait rencontré quelques difficultés à s'adapter aux réalités de l'entreprise.

Je croyais par exemple que le responsable d'une organisation pouvait diriger efficacement en se cantonnant au simple rôle de conseiller. Je pensais pouvoir éviter d'endosser le costume du « patron ». Inconsciemment, j'espérais sans doute échapper à la déplaisante obligation de prendre des décisions délicates, de choisir telle ou telle ligne de conduite parmi tout un tas de possibilités aussi aléatoires les unes que les autres, de commettre des erreurs et de devoir en assumer les conséquences. J'espérais parvenir à me faire aimer de tous – à éliminer disputes et dissensions en entretenant de « bonnes relations » avec chacun. Jamais je ne m'étais autant trompé. Il m'a fallu quelques années pour l'admettre, mais j'ai fini par comprendre qu'un dirigeant ne pouvait éviter d'exercer son autorité, pas plus qu'il ne peut fuir la responsabilité des événements qui touchent à son organisation²¹.

L'ironie veut que McGregor ait ensuite réintégré le MIT... pour y prêcher de nouveau, jusqu'à son dernier souffle, la même doctrine humaniste ! À l'instar de celle de Maslow, la vision de la nature humaine défendue par McGregor a longtemps fait de nombreux adeptes parmi les théoriciens et les professionnels du management.

Tous les partisans du mouvement des relations humaines, Carnegie, Maslow et McGregor en tête, partagent un optimisme inébranlable quant aux capacités de l'être humain. Même face à des expérimentations ou à des résultats d'enquêtes de terrain aboutissant à des conclusions plus nuancées, ils restent convaincus de la justesse fondamentale de la cause qu'ils défendent et de la pertinence de leurs conceptions. Aucune expérience contradictoire ne réussit jamais à ébranler leurs convictions. Néanmoins, tous exercèrent et continuent d'exercer une influence incontestable sur la théorie et la pratique du management.

3.2. L'approche du management sous l'aspect des relations humaines est-elle encore d'actualité ?

Deux phénomènes concomitants expliquent l'intérêt suscité, au début des années 1930, par la gestion des relations humaines. Le premier tient à la remise en cause des classiques et de leur vision exagérément mécaniste de l'ouvrier. Le second est lié au contexte né de la Grande Crise de 1929.

Les classiques se représentaient l'entreprise et ses employés comme des machines. Les managers s'apparentaient à des ingénieurs/contrôleurs ; ils assuraient l'approvisionnement

régulier de ces machines et veillaient à ce qu'elles soient correctement entretenues. Si l'employé se montrait incapable de produire les quantités demandées, il s'agissait d'un simple problème d'ingénierie. Cette conception posait cependant problème, car elle entraînait l'aliénation du personnel. Les hommes n'étant pas des machines, ils ne toléreraient pas forcément très bien la froide rigueur de l'entreprise parfaite imaginée par les classiques. La gestion des relations humaines offrit aux managers le moyen de réduire ce sentiment d'aliénation et d'améliorer le rendement des ouvriers.

Au cours des années 1930, les effets dévastateurs de la Grande Crise se répercutèrent sur l'ensemble du globe et renforcèrent considérablement le rôle de l'État dans la vie des gens et des entreprises. Aux États-Unis, par exemple, Franklin Roosevelt chercha, par le biais du New Deal, à redonner confiance à une nation sinistrée. L'humanisation de l'environnement de travail répondait désormais aux préoccupations de la société.

Les chercheurs ayant étudié le management sous l'angle des relations humaines se comptent par centaines. Ainsi, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'à nos jours, leurs travaux – souvent regroupés sous l'appellation « **comportement organisationnel** » – nous ont permis d'acquérir une telle masse de connaissances sur le comportement des individus et des groupes dans l'organisation qu'il est désormais possible de prévoir celui-ci d'une manière raisonnablement fiable. Notre façon d'aborder aujourd'hui les questions liées au leadership, à la motivation, à la détection des profils psychologiques, à la définition des postes et des organigrammes, à la culture d'entreprise, à l'optimisation du travail en équipe, à l'évaluation des performances, à la gestion des conflits, aux enquêtes d'attitudes, à l'orientation professionnelle, à la formation des cadres, aux processus décisionnels participatifs, aux systèmes de rémunération par équipes et aux techniques de négociation doit beaucoup aux contributions de ces chercheurs.

Comportement organisationnel — Domaine de recherche et d'enseignement qui s'intéresse au comportement des individus et des groupes au travail.

4. L'organisation comme système ouvert

Nous ne nous sommes jusqu'à présent intéressé qu'à certaines conceptions bien spécifiques du management. Si chacune reflète le contexte social de son époque, elles sont toutes demeurées relativement isolées les unes des autres et elles se sont surtout consacrées au fonctionnement interne des organisations, bien que Chester Barnard, en tant que précurseur de l'approche systémique, en avait une vision plus ouverte. À partir des années 1960, les théoriciens du management se sont davantage intéressés aux liens que l'entreprise entretient avec son environnement. Deux approches illustrent cette perspective : l'analyse systémique et la théorie de la contingence.

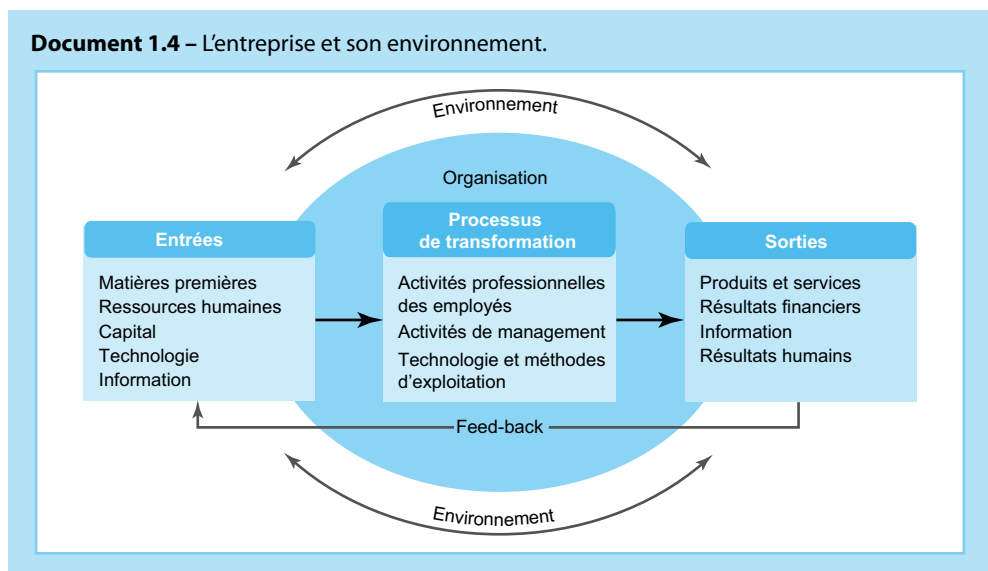
4.1. Comment l'analyse systémique s'intègre-t-elle au monde du management ?

Au milieu des années 1960, l'idée consistant à analyser l'entreprise selon une perspective systémique s'attire, pour une décennie, une très large audience. L'**approche systémique** définit le système comme un ensemble d'éléments interdépendants agencés de manière

à former un tout cohérent. Les sociétés sont donc des systèmes, tout comme les ordinateurs, les automobiles, les entreprises ou l'organisme de chaque animal et de chaque être humain.

Approche systémique — Définit le système comme un ensemble d'éléments interdépendants agencés de manière à former un tout cohérent.

Il existe deux grands types de systèmes : les systèmes ouverts et les systèmes fermés. Les **systèmes fermés** n'interagissent jamais avec leur environnement et n'en subissent aucune influence. À l'inverse, une approche sous l'angle de **systèmes ouverts** reconnaît l'existence d'interactions dynamiques entre le système et son environnement (voir document 1.4). Quand il est question des entreprises en tant que systèmes, cela renvoie bien sûr aujourd'hui à la notion de systèmes ouverts. Cela signifie que l'on prend en compte les interactions permanentes entre l'entreprise et son environnement.



Systèmes fermés — Systèmes qui n'interagissent pas avec leur environnement et qui n'en subissent aucune influence.

Systèmes ouverts — Systèmes qui interagissent dynamiquement avec leur environnement et qui transforment les ressources qu'ils traitent.

L'entreprise (et l'équipe qui la dirige) ne se contente pas d'interagir avec son environnement : elle en est aussi totalement dépendante. En termes de management, on dit que l'entreprise dialogue avec ses **parties prenantes** (*stakeholders*)²². Ce terme désigne tout groupe potentiellement affecté par les décisions et les orientations de l'entreprise. Il peut notamment s'agir des pouvoirs publics, des syndicats, des entreprises concurrentes, des employés, des fournisseurs, des clients, des leaders d'opinion locaux ou de certaines associations en plus des actionnaires ou propriétaires d'une entreprise. Le travail d'un manager consiste à coordonner toutes ces composantes afin d'atteindre les objectifs fixés. La plupart des dirigeants comprennent bien que la survie de l'entreprise dépend entièrement du comportement des consommateurs. Ils ont conscience que le lancement prématuré d'un nouveau produit, sans s'être d'abord assuré que celui-ci répond aux besoins ou aux envies de clients potentiels, peut avoir des conséquences désastreuses.

Lorsqu'une telle erreur entraîne une réduction des bénéfices, il arrive que l'entreprise vienne à manquer de ressources pour payer les salaires ou les impôts, pour acheter de nouveaux équipements ou rembourser les emprunts. L'approche systémique reconnaît l'existence de ce genre de relations et souligne le fait que les managers doivent prendre conscience de leur importance et des contraintes potentielles qui s'y rattachent. Le débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise répond en partie aux mêmes observations. Les comportements frauduleux des cadres d'Enron, d'Arthur Andersen, de WorldCom, de Volkswagen et d'autres industries de l'automobile, ou d'autres secteurs qui challengent les questions éthiques, sont susceptibles d'entraîner la promulgation de lois et de normes nouvelles. Ils amènent de surcroît le grand public à s'interroger encore davantage sur la déontologie et la légitimité des entreprises.

Parties prenantes (ou stakeholders) — Tout groupe potentiellement affecté par les décisions et les orientations de l'entreprise.

L'approche systémique reconnaît par ailleurs que les entreprises ne fonctionnent jamais en vase clos. Leur survie requiert une interaction efficace avec leur environnement, lequel englobe notamment les conditions économiques, l'état du marché, l'activité politique, les progrès technologiques et l'évolution des mœurs. Le mépris prolongé de l'un ou l'autre de ces facteurs peut très vite se révéler préjudiciable. En stratégie, des outils d'étude stratégique comme SPECTRED (Social, Politique, Économique, Culturel, Technologique, Réglementaire, Écologique et Démographique) s'appuient sur une compréhension étendue des environnements dans lesquels évolue l'entreprise.

D'un point de vue managérial, l'approche systémique est en fin de compte extrêmement pertinente. Les fonctions du manager imposent en effet à celui-ci de coordonner et de combiner tout un ensemble d'activités professionnelles afin qu'un système composé d'éléments interdépendants (l'entreprise) puisse atteindre ses objectifs. Et bien qu'elle n'en fournisse aucune description spécifique, l'approche systémique propose en définitive, comparée à l'approche par les processus, une représentation beaucoup plus claire de cette mission. Au surplus, le fait d'envisager le manager comme un lien entre l'entreprise et son environnement, comme le suggérait Alfred Chandler, conduit celle-ci à se montrer plus attentive envers ses partenaires clés – clients, fournisseurs, agences gouvernementales, population locale.

4.2. Qu'apporte au management la théorie de la contingence ?

Comme la vie elle-même, le management fonctionne selon des principes qui n'ont rien d'évident²³. Les compagnies d'assurance savent bien que tous les êtres humains ne présentent pas les mêmes risques de tomber gravement malade. Des facteurs tels que l'âge, la condition physique et la consommation d'alcool ou de tabac influencent la santé de chacun. De nombreuses études démontrent en effet que certains facteurs contingents, comme le contenu des cours ou les schémas d'apprentissage des individus, déterminent l'efficacité de l'enseignement.

À partir des années 1960, la **théorie de la contingence** (parfois qualifiée d'**approche situationnelle**) est venue remplacer certains principes de management trop simplistes. Étant donné l'immense diversité des entreprises – en termes de taille, d'objectifs, de tâches... – il serait en effet très étonnant que l'on puisse dégager des principes universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations. En d'autres termes, les

programmeurs d'Oracle ne sauraient être managés comme les ingénieurs commerciaux de cette même entreprise, et encore moins comme les vendeurs des Galeries Lafayette. Pour autant, il ne suffit pas bien entendu d'affirmer que « tout dépend des cas ». Il faut aussi expliquer en quoi chaque cas diffère du cas précédent. Les défenseurs de la théorie de la contingence – parmi lesquels figurent la plupart des théoriciens et des professionnels du management, à commencer par Mintzberg – se sont employés à identifier les différents facteurs qui entrent en ligne de compte. Le document 1.5 en détaille quatre.

Document 1.5 – Quatre facteurs de contingence fondamentaux.

- **Taille de l'entreprise.** L'effectif d'une entreprise influence de manière considérable le travail des managers. Plus il est important, plus les problèmes de coordination s'intensifient. De ce fait, la structure organisationnelle d'une entreprise de cinquante mille employés a toutes les chances de se révéler inefficace au sein d'une PME de cinquante personnes.
- **Type de technologie.** Pour exercer son activité, l'entreprise exploite une technologie – un processus qui consiste à transformer des ressources en produits. Les technologies usuelles et les technologies propriétaires, ou non standard, exigent des structures organisationnelles, des modes de gestion et des systèmes de contrôle différents.
- **Incertitude environnementale.** Le degré d'incertitude lié aux évolutions politiques, technologiques, socioculturelles et économiques influence le processus managérial. Une méthode qui fonctionne à la perfection dans un environnement stable et prévisible peut se révéler totalement inappropriée au sein d'un environnement changeant et imprévisible.
- **Particularités individuelles.** Les individus diffèrent entre autres par leurs ambitions, leur autonomie, leur capacité à tolérer l'ambiguïté et leurs attentes. Ces différences individuelles revêtent une importance particulière quant au choix du manager en termes de techniques de motivation, de style de leadership et de définition de postes.

Cette liste n'a certes rien d'exhaustif, mais elle répertorie les variables le plus couramment utilisées et donne une bonne idée de ce que l'on entend par « facteur de contingence »²⁴. Comme on peut le voir ici, les facteurs de contingence influencent notablement le travail des managers – c'est-à-dire leur manière de coordonner et de combiner l'ensemble des activités professionnelles.

Théorie de la contingence (ou approche situationnelle) — Approche intégrée du management, qui affirme qu'il n'existe pas une méthode idéale qu'il suffirait d'appliquer, mais que les types d'approches ou de solutions envisagées dépendent toujours du contexte et de la situation rencontrés.

Qu'est-ce qui se cache derrière les théories de management ?

Les théories de management ne fournissent pas uniquement des outils aux managers pour organiser et gérer les organisations de façon plus efficace. Comme nous l'avons démontré ci-dessus, elles sont également et toujours le reflet d'une réalité sociale et économique, et représentent souvent les intérêts des acteurs dominants à un moment donné. Derrière leur aspect d'outil se cachent fréquemment d'autres questions : comment redistribuer les gains de productivité obtenus par les principes tayloriens ? L'individualisation des ouvriers et l'attribution de la planification du travail aux managers ne répondent-elles pas aussi à une volonté d'affaiblir la position des contremaîtres et de renforcer les possibilités de contrôle et en conséquence de soumission des ouvriers ? L'accent que Fayol met sur l'union du personnel et la complémentarité des différents membres du corps social ne perpétue-t-il pas une vision des rapports de pouvoir et d'autorité quasi naturelle ?

Les préceptes issus des recherches qui suivent le courant des relations humaines ne visent-ils pas également, en premier lieu, la maximisation des profits, même s'ils se basent sur d'autres leviers d'action ?

Un second point de discussion concerne le sens de « progrès » dans les connaissances de gestion. Contrairement aux sciences « dures », ainsi qu'à l'utopie scientifique à laquelle adhère Taylor, il est beaucoup plus difficile en économie et en gestion de prouver la supériorité d'une méthode sur une autre. En même temps, un nombre important d'acteurs – chercheurs, consultants, formateurs, maisons d'édition... – tirent en partie leur légitimité de leur capacité à proposer de nouveaux et meilleurs concepts et outils de gestion. L'incertitude des managers quant aux théories, méthodes et outils à utiliser, d'une part, et leur multiplicité, d'autre part, mènent dans la pratique à l'émergence de véritables « modes » de management qui s'articulent autour de certains concepts et outils (par exemple, *Total Quality Management*, *Business Process Reengineering*, *Customer Relationship Management*...). Autrement dit : l'utilisation de concepts et d'outils de gestion en entreprise ne suit pas nécessairement une logique d'amélioration de la performance, mais résulte souvent de mécanismes comme le mimétisme ou l'existence de croyances collectives concernant la légitimité de telle ou telle méthode.

Résumé

1. Décrire les sources historiques des méthodes modernes de management.

Bien que le management existe nécessairement depuis que les hommes s'organisent ensemble pour atteindre des objectifs – ce qui n'est pas récent –, c'est surtout à partir du début du xx^e siècle qu'on le considère comme un champ d'étude et, en tout cas, une discipline à part entière. Les organisations grandissantes dans le cadre de la révolution industrielle sont le lieu de la production de masse, pour laquelle il s'agit de réduire les coûts autant que faire se peut. Adam Smith, à la fin du xvii^e siècle, est un précurseur de l'idée de l'optimisation de la production par le biais de la division des tâches ; son propos était plus économique que managérial.

2. Présenter les apports et l'actualité de l'école classique du management.

L'école classique est cette période durant laquelle des auteurs/observateurs vont vraiment réfléchir aux rôles du management afin notamment de les théoriser. L'objectif reste celui d'optimisation de la production. La division des tâches est minutieusement développée, décortiquée et calculée par Taylor et autres suiveurs convaincus par le côté « scientifique » de ces travaux. Avec Fayol et Weber, la vision organisationnelle se complète par le développement d'une administration qui regroupe et formalise toutes les fonctions managériales. Ces théories ont gardé une influence considérable, et rares aujourd'hui sont les entreprises qui se passent de tels principes.

3. Montrer l'importance du mouvement des relations humaines dans les conceptions modernes du management.

Alors que l'industrialisation s'accompagnait de conditions de travail débilantes pour les ouvriers (répétition des tâches sous le contrôle sévère de contremaîtres), certains acteurs de l'industrie se soucient plus que d'autres de l'impact de telles conditions sur les individus. Avant l'école des relations humaines, Owen, Münsterberg, Parker-Follett, Barnard accordent de l'importance aux individus en tant qu'humains. L'école des relations humaines, à partir du début des années 1930, regroupe des théoriciens (Maslow, Carnegie, McGregor) qui soulignent que les facteurs de motivation sont bien plus complexes que la simple rémunération, fût-elle à la pièce. L'individu a des besoins, certes physiologiques, mais aussi de reconnaissance et d'autoréalisation, qui vont mener à la motivation.

4. Analyser les liens entre l'émergence des grandes théories du management et leur contexte sociohistorique d'apparition.

À chaque circonstance économique et sociale, on voit apparaître des théories qui tendent à généraliser des principes de coordination. Ils restent d'actualité sur les manières de penser les organisations optimales ; cependant, il faut aussi y apporter des considérations qui vont rendre aux entreprises leurs spécificités selon leurs environnements. Les approches, systémique et contingente, permettent ainsi une analyse plus pertinente du fonctionnement de l'entreprise.

Pour en savoir plus

BOYER L., EQUILBEY N., *Évolution des organisations et du management*, Paris, Éditions EMS, 2013.

DRANCOURT M., *Leçons d'histoire sur l'entreprise de l'Antiquité à nos jours*, Paris, PUF, 2002.

JARROSSON B., *100 Ans de management*, 2^e éd., Paris, Dunod, 2005.

KENNEDY C., CLERCQ-ROQUES C., *Toutes les théories du management : les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités*, 5^e éd., Paris, Maxima, 2008.

THUDEROZ C., *Histoire et sociologie du management : doctrine, textes, études de cas*, Lyon, PPUR, 2006.

Activités

Questions de compréhension

1. Dans quelle mesure le management des organisations peut-il être considéré comme un invariant des sociétés humaines ?
2. La pensée de management classique influence-t-elle encore le management des organisations modernes ? Quelle est son actualité ?
3. Quelle est l'actualité de l'école classique du management et en particulier du modèle taylorien ? Dans quelles structures organisationnelles modernes en retrouve-t-on aujourd'hui des traces ?
4. En quoi les conceptions de Fayol sont-elles aujourd'hui toujours adaptées – ou au contraire inadaptées – aux modes de fonctionnement des organisations ?
5. Le concept wéberien de bureaucratie a-t-il encore un sens dans l'organisation virtuelle et sans frontières du XXI^e siècle ?
6. L'approche sous l'angle des relations humaines a-t-elle encore sa place dans des organisations marquées par la recherche prioritaire de la rentabilité financière ?
7. Bien que considérée comme scientifiquement dépassée, l'approche des relations humaines rencontre encore un grand succès. Comment l'expliquer ?
8. En quoi l'explosion des nouvelles technologies d'information et de communication dans la société pose-t-elle le problème du management des organisations de façon radicalement nouvelle ?
9. En quoi l'analyse systémique et la théorie de la contingence sont-elles des modélisations théoriques particulièrement bien adaptées à la société contemporaine ?
10. Peut-on dire que le développement historique des théories de management suit une logique de progrès ?