

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
CENTRE UNIVERSITAIRE NOUR BACHIR ELBAYDH
INSTITUT DES SCIENES, CONOMIQUES, COMRECIALES ET SCIENCES DE
GESTION

Polycopié de cours
Introduction au management

Cours de MEHOR HADJ M4HAMED

Première année licence tronc commun science économique,
commerciales et science de gestion

Année universitaire : 2017-2018

Table des matières :

1-introduction

2-la notion d'organisation

3- L'origine du terme management

4- Le management science ou art

- Le management est art
- Le management est une science
- Le management art et science

5- les rôles et l'importance du manager

6- Les axes dominant du management

7- L'évolution du management

8- L'école classique

- Taylor
- Ford
- Fayol
- Weber
- Les limites de l'organisation scientifique du travail

9- l'école des relations humaines

- Mayo
- Lewin
- Maslow
- Conclusion sur l'école des relations humaines

10- Les théories modernes du management

- L'école néo-classique
- Décentraliser les grandes entreprises (Alfred Pritchard Sloan)
- Les tâches principales des dirigeants efficaces (peter drucker)

11- bibliographie

Avant propos

Cette polycopie de cours est destinée aux étudiants de la première année tronc commun science économiques, commerciales et science de gestion. Elle vise à éclaircir la notion « management » et son développement à travers le temps.

Introduction

Aujourd'hui et à l'ère de la mondialisation chaque décision prise par l'entreprise est devenue cruciale pour son existence. L'entreprise est dans l'obligation de mettre en place une stratégie efficace pour atteindre ses objectifs.

La réussite de chaque stratégie d'entreprise repose sur la bonne application des principes managériaux à travers un manager efficace.

A travers cette polycopie nous allons essayer d'éclaircir le concept « Management » et déterminer son appartenance.

D'autre part nous évoquons le rôle et l'importance du manager dans une organisation. Sans oublier les axes dominants du management.

Après avoir expliqué la notion du management et le rôle du manager. Nous allons nous concentrer sur le développement du management à travers le temps. Nous nous référons à un classement par école ou nous allons commencer par l'école classique en évoquant Taylor et ses héritiers. Puis l'école des relations humaines mise en place par Mayo et d'autres spécialistes. Enfin nous allons parler de quelques courants modernes.

La notion d'organisation

De nombreux auteurs se sont intéressés à la problématique des organisations ; nous nous limiterons cependant à citer quelques-uns de ceux dont les travaux permettent de dégager une définition de l'organisation.

Pour Georges Lapassade et René Lourau, « la notion d'organisation présente deux significations: elle désigne, d'une part, des ensembles pratiques tels que les usines, les syndicats, les banques, des associations diverses, c'est-à-dire des collectivités qui poursuivent des objectifs tels que la production de biens ou leur distribution, la formation des hommes ou la gestion de leurs loisirs. Et d'autre part le même terme sert encore à désigner certaines conduites sociales, certains processus sociaux : l'acte d'organiser ces activités diverses, l'agencement de moyens pour atteindre des buts collectifs (produire, éduquer, distribuer), l'intégration des divers membres dans une unité cohérente... »¹.

Chester Barnard considère l'organisation comme « un système d'activités ou de forces personnelles consciemment coordonnées ». Pour lui, l'organisation est caractérisée par un réseau de fonctions et de tâches définies ; ce qui entraîne une division du travail et un système de responsabilités.²

Pour Talcott Parsons, sociologue, qui privilégie avant tout l'action sociale, l'organisation est « une unité sociale en vue d'atteindre des buts spécifiques ». Les organisations sont reliées à l'environnement et sont envisagées dans le cadre de la théorie des systèmes sociaux, le système social étant l'un des sous-systèmes de base du système humain de l'action, les autres sous-systèmes étant

¹ Georges LAPASSADE et Renée LOURAU, Clefs pour la sociologie, Seghers, 1974.

² Chester BARNARD (1886-1961). La plus grande part de ses idées sur la gestion est énoncée dans The Functions of the Executive, publié en 1938 par l'université d'Harvard.

la structure organisationnelle du comportement, la personnalité de l'individu et le système culturel³.

Parsons définit donc les organisations comme :

- une activité d'organiser : élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système ;
- un cadre, c'est-à-dire l'état d'un système, après l'action d'organiser constitué essentiellement par une structure et une culture ;
- une institution sociale en tant que système organisé.

³ Talcot PARSONS (1902-1979), sociologue structuraliste américain, Harvard University.

L'origine du terme management

Le terme management est fréquemment utilisé dans la vie professionnelle d'une manière généralisée. Pour comprendre la vraie signification de ce mot nous avons fait recours au dictionnaire Larousse.

Selon le dictionnaire Larousse le mot management est issu du verbe anglais « to manage » diriger, administrer, gérer, mener, conduire, manœuvrer

Mais aussi S'y prendre, se tirer d'affaire, s'en tirer, s'arranger, se débrouiller, trouver moyen de, parvenir à...

Pour mieux cerner le concept nous avons essayé de définir les termes les plus utilisés pour décrire le management (gestion, administration)

La gestion : signifie la conduite, direction et la gouvernance

L'administration : signifie la gestion avec la préservation des intérêts des embauchés

Les deux termes expliqués ci-dessus se sont très surs ils ne reflètent pas l'explication exacte du terme management dans son sens anglais. Ils peuvent être considérés comme concepts voisins du terme management. Alors Comment pouvons-nous expliquer ou définir le management ?

Selon Taylor le management est exactement ce que l'on veut que le personnel fasse et veiller à ce qu'il le fasse de la meilleure manière et au moindre coût.

le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation (entreprise, organisme public, association), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies en se basant sur la créativité et l'innovation⁴

⁴ Le management, Maxime Grener, les presses de l'université du Québec, 1979, p 15

pour Koontz et o'donnel le management englobe la création d'un environnement qui permet la réalisation des objectifs préétablis à travers l'encouragement et la collaboration d'une façon efficace et dynamique au seins d'un groupe⁵.

Beaucoup de chercheurs voient le management comme une pratique fruit de la synthèse et de l'usage des outils organisationnels. Le manager est un « conducteur » d'organisation

Selon benhabib le mangement englobe la gestion et l'administrassions tout en utilisant les capacités et les compétences du leadership (manager) dans lieu et temps bien déterminer⁶

*“Le management n'exige pas seulement du bon sens, de l'expérience, et diverses aptitudes; il demande que l'on ait, à un niveau suffisant, la maîtrise de plusieurs disciplines, la connaissance de divers principes, la familiarité avec quelques théories. Et il demande un effort permanent pour entretenir et développer - à tous les niveaux de l'entreprise - tout un faisceau de compétences.”*⁷

D'autre part le mangement est art complexe ou coexiste de multiples pratiques déterminees par de nombreux facteurs⁸

Donc Le management est le concept voisin de celui de direction ou gestion, est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation.

Les moyens utilisés : la réussite du management repose sur les moyens et les outils utilisés (l'homme, les ressources matérielles, machines et la technologie) dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise.

⁵ Management principes et méthodes de gestion, Koontz et o'donnel, mac graw hill, 1980

⁶ Economie et gestion d'entreprise, benhabib abedrazek, OPU, 2013, p 107

⁷ .in La lettre du Manager n°382, Mars 2000

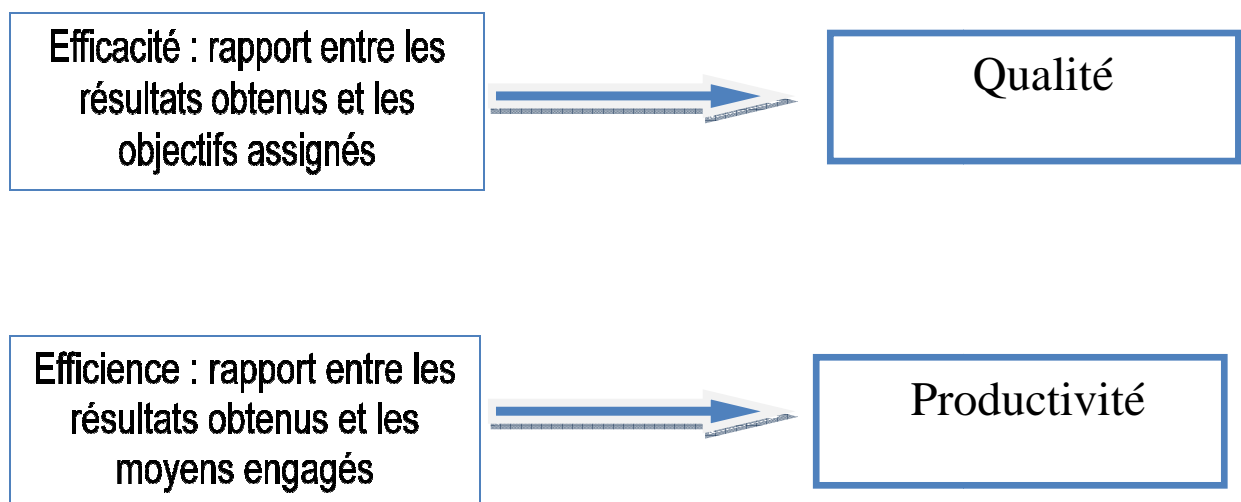
⁸ Le management des entreprises, Stéphane bland et anne marie bouvier, dunod, p6

L'efficacité repose sur le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs assignés.

L'efficience repose sur le rapport entre les résultats obtenus et les moyens engagés

La figure ci-dessous explique la différence entre l'efficacité et l'efficience en matière de qualité et de productivité.

Figure : différence entre efficacité et efficience



Source : établi par l'auteur

Le management science ou art

Il existe depuis toujours une dialectique sur l'appartenance du management les uns le considère comme art et les autres le considère comme une science. Chaque partie justifie le droit d'appartenance en présentant des justificatifs. Nous allons essayer de mettre en évidence les arguments de chaque partie à travers l'article présenté par Bergman et Alexander intitulé « *le management art ou science* »⁹

Le management est art

Le management repose sur les qualités du manager (leadership) à travers son inspiration et ses caractéristiques artistiques : individualité et l'unicité, l'intuition et la fantaisie.

Les qualités personnelles du manager lui permirent l'acquisition d'un savoir faire managérial car le monde ne se résume pas à ce qui est mesurable et ne peut pas être entièrement appréhendé par des méthodes quantitatives.

Le management est une science

Dans les définitions ci-dessus Nous avons évoqué que le management vise l'organisation des efforts pour produire d'une manière efficace et efficiente dans le but de faire du profit.

Pour arriver à ses buts le management s'appuie sur des méthodes scientifiques à l'instar des résultats de la théorie de l'organisation scientifique de travail mise en place par Taylor.

D'autre part le management repose sur les études quantitatives et qualitatives pour expliquer et quantifier des phénomènes managériaux. Afin d'aider les managers à prendre des décisions en s'appuyant sur des résultats de recherches

⁹ Le management : un art ou une science ?, Bergmann et Alexander, revue économique et sociale : bulletin de la société d'études économiques et sociales, 1996

scientifiques. Mais le manager a toujours tendance d'apporter sa touche personnelle.

Le management une science et un art

Des approches scientifiques vont sans doute permettre au manager de mieux cerner les situations auxquelles il doit faire face et de trouver de nouvelles réponses aux défis qui sont les siens et d'anticiper les conséquences des décisions qu'il prend et des comportements qu'il adopte. Mais aussi en portant ça touche artistique à travers individualité et l'unicité, l'intuition et la fantaisie qui résumant son savoir faire.

Donc on peut considérer le management comme une science et un art au même temps.

les rôles et l'importance du manager

Selon drucker un dirigeant efficace doit :

- fixer des objectifs ;
- organiser le travail ;
- motiver et impliquer ;
- établir des normes de performance.

Tout manager a pour mission de mettre en oeuvre les moyens techniques, financiers et humains dont il dispose pour atteindre ses objectifs. Il y parvient en assumant des fonctions de direction, de planification, d'organisations et de contrôle. Ces activités sont les bases du management. Pour Peter Drucker, le manager est une sorte d'horloger qui construit et pilote en permanence l'entreprise.

Selon Mintzberg, le profil du manager est complètement différent de celui qui lui est attribué habituellement¹⁰ :

- le manager n'est pas un planificateur systématique et réfléchi car il est plongé dans l'action et n'a pas le temps de mener une réflexion approfondie ;
- le manager est submergé de tâches routinières et doit traiter des événements imprévisibles ;
- le manager est avant tout un communicant pour obtenir les informations que le système d'informations et de gestion ne peut lui fournir ;
- l'activité du manager n'est pas formalisée, c'est un savoir faire personnel et non une science.

Pour H. Mintzberg l'organisation est un construit collectif et contingent piloté d'une manière pragmatique par le dirigeant.

•Les axes dominant du management

Les praticiens privilégient de plus en plus la philosophie dans leur choix de management :

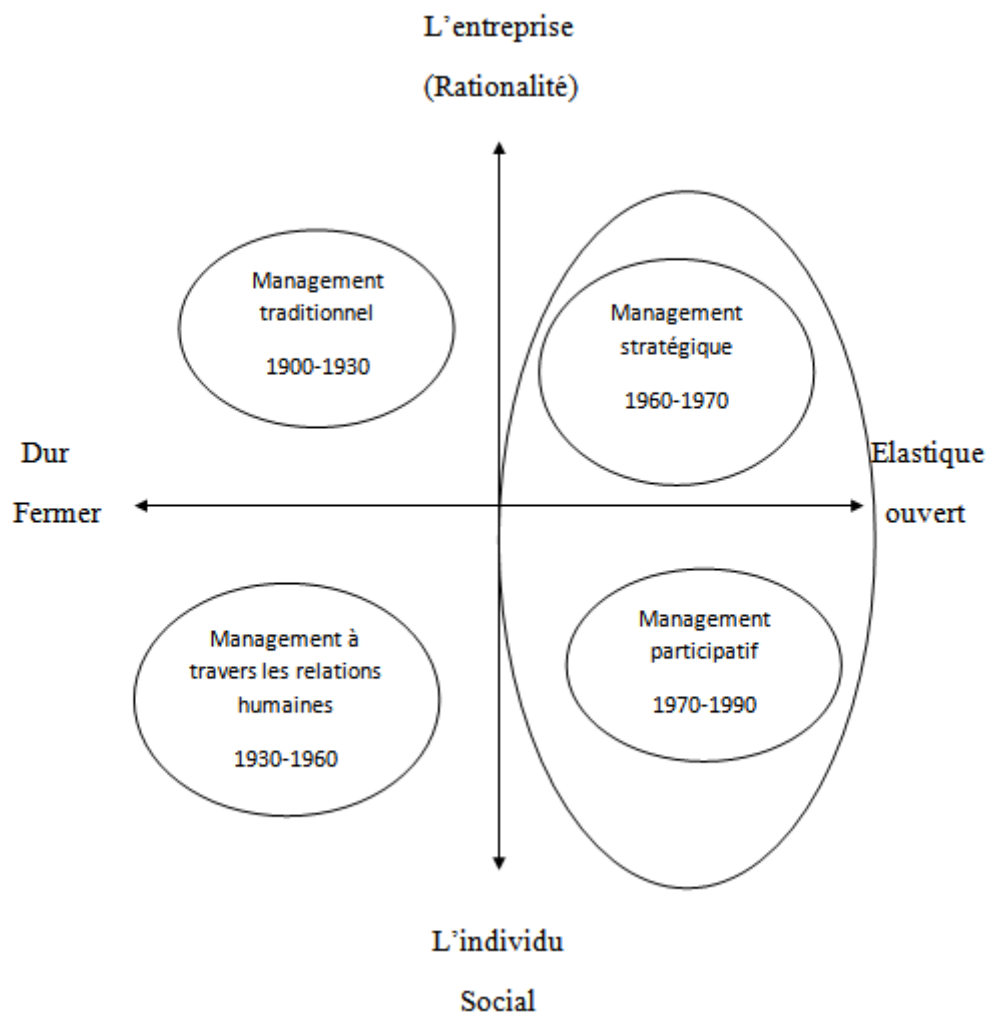
- la qualité, qui est une exigence essentielle de la clientèle ;
- la maîtrise des coûts, qui est fondamentale dans un environnement de plus en plus concurrentiel avec des marges de profit souvent réduites ;
- les délais (brefs), qui deviennent de plus en plus une contrainte, en particulier avec le développement du « Juste-à-temps »

¹⁰ H. MINTZBERG, Management, voyage au centre des organisations, Éditions d'Organisation, 1990, 2005

L'évolution du management

Le management d'aujourd'hui est issu d'un long parcours d'évolution. La figure ci-dessous nous montrons l'évolution du management

Figure : l'évolution du management



Source : adapté de A. benhabib , P112

La figure illustre l'évolution du management au fil des années on remarque que chaque période englobe des spasticités ou le management a pu s'adapter.

Dans les lignes qui suivent nous allons évoquer l'évolution du management à travers un enchainement historique et étiologique

L'école classique

L'idiologie de l'école classique de management repose sur l'hypothèse que l'entreprise est avant tout une organisation productive. Les aspects humains passent au second plan. Cette école est apparue dans un contexte de passage de l'artisanat à la production industrielle. Ce passage a nécessité une grande production de masse pour satisfaire la grande demande. Parmi les leaders de cette école on trouve Taylor, Ford, Fayol et Max Weber.

Taylor (taylorisme)

Frédéric Winslow Taylor, est né aux États-Unis en 1856 dans une famille aisée. Il abandonne ses études à cause de problèmes de santé. Il apprend les métiers d'ouvrier modèleur et de mécanicien puis entre comme simple manoeuvre, à la Midvale Steel Cie, mais, ouvrier qualifié, il se voit rapidement confier la conduite d'un tour. Son efficacité le fait vite remarquer et au bout de quelques mois, il est nommé chef d'équipe, puis chef d'atelier et parvient jusqu'au poste d'ingénieur. Il obtient un diplôme d'ingénieur en suivant des cours du soir. À partir de 1888, il travaille comme consultant en organisation industrielle pour le compte de plusieurs entreprises.

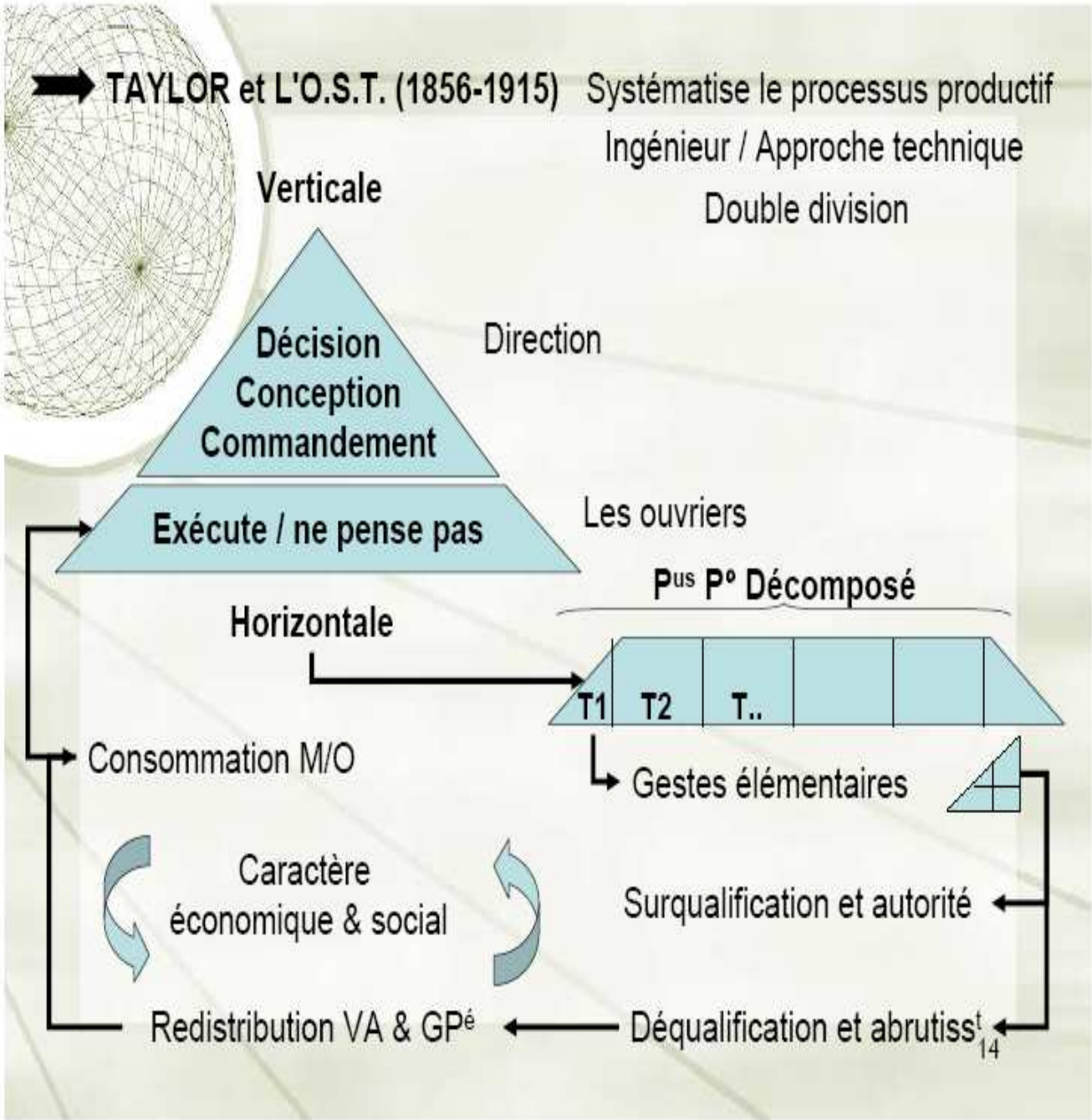
Il est à l'origine de l'OST (Organisation scientifique du travail). Pour lui, « l'objectif du management est d'assurer le maximum de prospérité aussi bien pour l'employeur que pour l'employé » à travers l'étude de l'optimisation et la rationalisation de la production.

Pour atteindre son objectif de maximisation de productivité il se réfère à un constat de départ ou il constate :

- Conflit d'intérêt entre patronat et ouvrier
- Existence d'une flânerie naturelle des ouvriers « l'instinct naturel et la tendance des ouvriers à prendre leurs aises... »

Pour dépasser ses problèmes Taylor propose de faire recours à la science et non pas les méthodes traditionnelles à travers Réorganisation du travail. La figure ci-dessous montre l'organisation de processus productif mise en place par Taylor

Figure : processus productif



Source : cours en ligne, Bénédicte ALDEBERT

L'organisation scientifique du travail se base sur de type de division

- La division verticale : le travail dans l'entreprise est devisé en deux parties (conception et exécution)
 1. **Conception** assuré par La Direction elle a pour mission réunir connaissances empiriques, les classer et les transformer en lois scientifiques. Définition conditions optimales d'exécution et normes du travail.
 2. **L'exécution** assurée par Les ouvriers Sélectionnés et entraînés. Perfectionner qualités et connaissances. Suivre les directives données d'exécution du travail conformément à « the one good way » et avec les outils les plus appropriés.
- La division horizontale : les taches attribuées aux ouvriers sont découpés par gestes élémentaires afin d'avoir des ouvrières qualifiés par taches et exécutions.

Pour motiver les ouvriers Taylor a mit en place un système de contrôle au travail et une politique de salaire selon le rendement de l'ouvrières

On peut résumer les conséquences du système mit en place par Taylor comme suit :

1. Augmentation de la productivité et de la production
2. Transformation de la condition ouvrière
3. Baisse des coûts moyens de production
4. Apparition personnel d'encadrement et Ouvrier Spécialisé

Les méthodes de F. W. Taylor ont été développées par nombre de continuateurs Henry. L. Gantt, Franck et Lilian Gilbreth, Charles. Bedaux, parmi tant d'autres ont progressivement formé l'école classique de l'organisation du travail.

Henry Ford

Henry Ford est un industriel de la première moitié du xxe siècle et le fondateur du constructeur automobile Ford. Son nom est notamment attaché au fordisme.

À partir de 1903, Henry Ford utilise les principes de l'OST en instaurant le travail à la chaîne grâce :

1. à la standardisation qui permet de faire des économies d'échelle grâce à l'allongement des séries de production. Il disait à ce propos « je peux produire une voiture de n'importe quelle couleur pourvu qu'elle soit noire»
2. au convoyeur, qui évite les déplacements en amenant le travail à l'ouvrier, donnant ainsi naissance au travail à la chaîne.
3. A la politique des hauts salaires a travers le fameux « \$5 the day »¹¹

L'utilisation de l'organisation scientifique du travail dans l'usine de Ford a permis la production la première automobile populaire à un prix abordable grâce à l'abaissement des couts de production, la célèbre Ford T, surnommée « Tin lizzy » la figure ci-dessous illustre le fonctionnement du travail a la chaine adopté par l'usine de Ford.

Figure : le travail à la chaine a l'usine Ford



¹¹Le salaire le plus élevé en usa a cette époque

Henri fayol

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'école des mines de Saint-Étienne, Henri Fayol fait toute sa carrière à la Société industrielle et minière de Commentry-Fourchambault où il entre en 1860, à 19 ans. À sa prise de fonction, c'est une société au bord de la faillite. Il contribue à son redressement et en devient Directeur général en 1888, il reste à sa tête jusqu'en 1918¹².

Fayol a posé les bases de la théorie générale du management a travers son livre « *Administration industrielle et générale* ». Il a constaté que Beaucoup de dirigeants ont des diplômes d'ingénieurs (connaissances mathématiques) sans aucunes notions de management.

Pour atteindre son objectif de maximisation de productivité. Il a essayé d'étudier le leadership a fin de développer les qualités de ses subordonnés.

Son approche repose sur trois postulats :

- La présence de l'autorité qui commande
- Le respect de la hiérarchie
- Le respect l'ordre et de l'organisation.

Suite a ces postulats Fayol a pu mettre en place 14 principes essentiels pour l'organisation (appeler aussi les 14 commandements de Fayol). Nous allons les présentés suivant le classement dans le livre de management des organisations :

-la division du travail, qui a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. Elle ne s'applique pas seulement aux activités techniques mais à tous les travaux qui impliquent un travail collectif. Elle nécessite une spécialisation des travailleurs ;

-Le principe d'autorité, qui donne le droit de donner des ordres mais implique la responsabilité de leurs conséquences

¹² Management des organisations, André Cavagnol, ed gualino, 2009, p 45

-La discipline, qui est essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect, réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents

-L'unité de commandement par laquelle chaque employé n'a qu'un seul chef ;
Mais Fayol admet le principe de la passerelle : des liaisons directes entre salariés de même niveau hiérarchique sont possibles pour améliorer l'efficacité si leurs chefs respectifs en sont informés

- l'unité de direction, qui implique qu'il n'y a qu'un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but

- l'intérêt général qui doit primer sur l'intérêt individuel ;

- la rémunération qui est proportionnelle aux efforts ;

- la centralisation qui est pour Fayol un fait d'ordre naturel. Il faut cependant trouver les conditions de la meilleure utilisation possible des facultés de tout le personnel ;

- la hiérarchie, qui doit être claire et l'information centralisée ;

- l'ordre, qui est à la fois matériel, exprimé par la maxime « une place pour chaque chose et chaque chose à sa place », et social : une place pour chaque personne et chaque personne à sa place

- l'équité qui est faite des interprétations des règles établies avec bon sens et bonté en tenant compte de l'expérience ;

- la stabilité du personnel, qui conditionne l'efficacité d'une formation, qui est généralement longue, car il faut longtemps pour faire connaissance avec les subordonnés, pour être en mesure de décider un programme d'action, pour prendre confiance en soi et inspirer confiance aux autres

- l'initiative, qui est la liberté de proposer et d'exécuter. L'initiative de tous, venant s'ajouter à celle du chef et au besoin la suppléer, est une grande force pour les entreprises ;

- l'union du personnel, c'est-à-dire l'harmonie des relations. En particulier, pour Fayol, l'abus de communication écrite serait une source de conflits (et de coûts) et il faut donc en limiter l'usage

D'après les travaux de Fayol nous pouvons relever la différence majeure avec Taylor elle se résume dans la manière de contrôler. Fayol privilège Plusieurs autorités d'experts; il recommande de passer par le chef d'équipe Contre le contrôle étroit du travail

D'autre part la convergence entre les deux travaux se résume dans le poste de l'étude. Taylor étudie le travail depuis le poste de l'ouvrier par contre Fayol étudie le travail depuis le poste de la direction.

Fayol était contre l'excès de spécialisation et d'organisation du travail mis en place par Taylor. Il a encouragé aussi la communication directe afin motiver l'initiative

Max weber

Max weber c'est un sociologue allemand mais aussi économiste et juriste de formation. Il est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation à travers sa célèbre problématique : Comment et pourquoi les salariés réagissent à diverses formes d'autorité ?

Suite à cette problématique weber a pu distinguer trois types d'autorités (l'autorité rationnelle ; l'autorité traditionnelle et l'autorité charismatique).

1. L'autorité rationnelle (bureaucratique) : elle ne tient pas compte des personnes. Elle est formée sur des bases hiérarchiques. weber décrit ce type d'autorité comme une bureaucratie
2. L'autorité traditionnelle : weber voit ce type d'autorité comme liaison à la personne plus qu'à la fonction. cette autorité est plus présente au sein des entreprises familiales (héritage de responsabilité).
3. L'autorité charismatique : elle repose sur la qualité personnelle de l'individu, elle ne se transmet pas.

Selon weber L'administration bureaucratique idéale ne peut exister que si ses agents travaillent en appliquant les dix critères suivants¹³ :

1. ils sont personnellement libres, soumis à une autorité seulement dans le cadre de leurs obligations impersonnelles officielles.
2. Ils sont organisés dans une hiérarchie d'emplois clairement définie.
3. Chaque emploi a une sphère de compétence légale clairement définie.
4. L'emploi est occupé sur la base d'une libre relation contractuelle. Il y a ainsi, en principe, une libre sélection.
5. Les candidats sont sélectionnés sur la base de leurs qualifications techniques. Dans le cas le plus rationnel, leurs compétences sont évaluées par examen ou

¹³ théories du , management, Carol Kennedy, 3e EDITION AUGMENTEE,2003, p329

certifiées par des diplômes garantissant leurs connaissances techniques, ou même les deux. Ils sont nommés, et non élus.

6. Ils sont rémunérés par un salaire fixe, en monnaie, et ont généralement droit à une retraite. Ce n'est que dans des circonstances particulières que l'employeur, notamment dans les organisations privées, peut mettre fin au contrat de travail, l'employé étant toujours libre de démissionner. L'échelle de salaire est fonction du rang dans la hiérarchie mais, outre ce critère, la responsabilité attachée à la fonction et les exigences du statut social du titulaire peuvent être prises en compte.

7. L'emploi est considéré comme la seule, ou au moins la principale occupation professionnelle de son titulaire.

8. Cet emploi constitue une carrière. Il existe des «promotions», accordées en fonction de l'ancienneté ou du travail réalisé, ou des deux. Cette promotion dépend du jugement des supérieurs.

9. L'employé n'est absolument pas propriétaire des moyens de l'administration, et ne peut s'approprier son poste.

10. Il est soumis à une discipline et un contrôle stricts et systématiques dans son travail.

Les limites de l'organisation scientifique de travail

- Mauvaise qualité des produits
- Absentéisme important
- Taux élevé de rotation des salariés
- Conflits fréquents entre exécutant et encadrement
- Accident de travail, attention des salariés diminuée

L'école des relations humaines

L'école des relations humaines a vu le jour dans le cadre de la crise économique de 1929. Elle a apparue dans la Contestation aux fondements de l'école classique qui déshumanisait les relations de travail.

L'idéologie de cette école repose sur l'hypothèse que L'entreprise est avant tout une organisation humaine. Les aspects humains passent au premier plan pour atteindre un niveau satisfaisant de productivité. Le père fondateur de cette école est MAYO. Parmi les leaders de cette écoles on cite LEWIN, MASLOW ET MAC GREGOR.

ELTON MAYO

né en Australie en 1880 Diplômé de psychologie de l'université d'Adélaïde et étudiant en médecine à Londres et Edinbourg, Mayo enseigna la logique, la philosophie et la psychologie à l'université du Queensland (Australie) avant de rejoindre l'université de Harvard en 1926 comme professeur associé de recherche industrielle. Il fut également conseiller dans le domaine industriel du gouvernement britannique formé après la Deuxième Guerre mondiale par le travailliste Clement Atdee.

Mayo est considéré comme le fondateur de la sociologie en milieu industriel, et notamment du «Human Relations Movement» (Mouvement des Relations Humaines).

Entre 1920 et 1939, Elton Mayo étudie l'instabilité du personnel dans diverses Entreprises, particulièrement a une usine de fabrication de téléphone nommée la dans la Western Electric Compagnie implantée à Chicago. Le but de cette était de définir le caractère essentiel des relations humaines dans l'entreprise.

L'étude est menée à travers la mesure des effets d'un meilleur éclairage sur le rendement des ouvriers. Pour cela Mayo procéda à trois expériences. La performance d'un groupe témoin d'ouvriers, travaillant avec un éclairage constant fut comparée à celle d'un autre groupe auquel on fit subir des variations de l'intensité lumineuse.

La première expérience : le groupe de contrôle (témoin) et le groupe d'expérimentation sont prévenus. Le premier groupe travaille sur un éclairage constant mais le deuxième groupe travaille sous trois conditions : en premier temps, il travaille sous la même lumière que le groupe témoin. En second temps il travaille sous une lumière doublée par rapport au groupe témoin. En troisième temps, le groupe travaille sous une lumière triplée à celle du premier groupe. Mayo remarque que le rendement des deux groupes augmente de façon similaire.

La deuxième expérience : le groupe de contrôle (témoin) et le groupe d'expérimentation sont prévenus. Le premier groupe travaille sur un éclairage constant mais le deuxième groupe commence le travail sous la même lumière que le groupe témoin, puis il y a eu une diminution de la quantité de lumière en second temps. Mayo remarque que le rendement du groupe expérimental et du groupe de contrôle s'élève progressivement.

La troisième expérience : le groupe de contrôle (témoin) et le groupe d'expérimentation sont prévenus. Le premier groupe travaille sur un éclairage constant mais le deuxième groupe commence le travail dans les mêmes conditions que le groupe témoin. Puis périodiquement des ouvriers font semblant de remplacer les bougies en déclarant qu'ils en ont mis des nouvelles qui éclairent mieux. Mayo remarque que le rendement du groupe augmente.

Le tableau ci-dessous récapitule l'expérience de Mayo

Tableau : tableau récapitulatif de l'expérience de mayo.

Expérience	Condition Lumière	Groupe Témoin	Groupe expérimental	Résultats
Expérience 01	T	Lumière constante	Même lumière (GT)	Le rendement des deux groupes augmente de façon similaire
	T+1	Lumière constante	Lumière double	
	T+2	Lumière constante	Lumière Triple	
Expérience 02	T	Lumière constante	Même lumière (GT)	Le rendement du groupe expérimental et du groupe de contrôle s'élève progressivement
	T+1	Lumière constante	Lumière Diminué	
Expérience 03	T	Lumière constante	Même lumière (GT)	Le rendement augmente
	T+1	Lumière constante	Semblant de changer lumière	

Source : établi par l'auteur.

Après cette expérience mayo Mayo modifie alors successivement les conditions de travail près d'une dizaine de fois: réduction du temps de travail, temps de repos variés et octroi de diverses primes, tandis que ses collaborateurs discutent

longuement avec chaque équipe composée de six femmes chacune — des changements prévus avant de les mettre en application. Mayo s'aperçoit alors que la production augmente chaque fois qu'un changement intervient, à tel point que, lorsqu'on en revient aux conditions de travail initiales (semaine de 48 heures, pas de primes, ni de temps de repos), la production continue de s'élever à des niveaux encore jamais atteints dans les ateliers Hawthorne, et qu'on enregistre notamment une diminution de l'absentéisme de l'ordre de 80 %¹⁴

Mayo conclut que l'efficacité des ouvrières n'est pas liée aux facteurs matériels mais aux facteurs d'ordre psychosociaux tel que :

- l'environnement social favorable (bonne entente, cohésion du groupe) ;
- l'acceptation du travail par le groupe ;
- les bonnes relations avec l'encadrement ;
- les « rémunérations » non économiques (valorisation du travail, reconnaissance, satisfaction du travail bien fait).

D.C. Miller et W.H. Form, tirent principalement huit conclusions des expériences de Mayo¹⁵ :

- 1. Le travail est une activité de groupe.*
- 2. Le monde social de l'adulte est essentiellement structuré sur l'activité de travail.*

¹⁴ Toutes les théories du management les idées essentielles des auteurs les plus cités, Carol Kennedy, 3^e édition augmentée, 2003, p235

¹⁵ Cité dans *The Social Psychology of Industry*, 1954, de J.C. Brown.

3. *Le besoin de reconnaissance et de sécurité, ainsi que le sens de l'appartenance au groupe est plus important pour le moral et la productivité des ouvriers que les conditions matérielles dans les quelles ils travaillent.*
4. *Un grief n'est pas nécessairement un récit objectif de faits; c'est généralement un symptôme révélateur de troubles dans la situation statutaire d'un individu.*
5. *Les attitudes et l'efficacité de l'employé sont conditionnées par Des exigences sociales issues à la fois de l'intérieur et de l'extérieur du cadre de travail.*
6. *Les groupes informels existant sur le lieu de travail exercent un ferme contrôle social sur les habitudes et les attitudes sociales de l'individu.*
7. *Le passage d'une société établie à une société adaptative tend continuellement à bousculer l'organisation sociale du cadre de travail et de l'industrie en général.*
8. *Les membres d'un groupe ne collaborent pas par accident; il faut que ce soit planifié et développé. S'il existe une collaboration de groupes, les relations de travail dans l'entreprise peuvent créer une cohésion capable de résister aux effets désorganisateur de la société adaptative.*

Critique de l'expérience de mayo

Beaucoup de chercheurs ont considéré la présence des chercheurs a l'usine comme une autre dimension qui a pu influencée le comportement des ouvrières figurants dans l'expérience.

Lewin

Kurt Lewin est un psychologue Américain d'origine allemande. Nommé professeur de psychologie à l'université Humboldt de Berlin à l'âge de 36 ans (1926). Il quitte l'Allemagne pour les USA où il occupe différents postes universitaires.

Lewin était intéressé par l'homme et l'énergie et l'interaction au sein d'un groupe. Ces travaux émergent la théorie de la dynamique de groupe qui analyse l'engagement et le comportement des individus au sein d'un groupe.

Pour déterminer l'effet des styles de commandements sur la dynamique du groupe. Il a mené une expérience sur des groupes d'enfant. Le principe de l'expérimentation était de diviser les enfants en trois groupes où chaque groupe est soumis à un style de commandement différent et leadership différent ;

1^{er} groupe (gérer autoritairement) : leadership autoritaire il se tient à distance du groupe et donne des ordres

2^{ème} groupe (gérer démocratiquement) ; leadership démocratique il s'appuie sur des méthodes semi-directives encourageant les membres à faire des suggestions, à participer à des discussions et à faire preuve de créativité.

3^{ème} groupe (gérer en laissant faire) : leadership du laisser faire il ne s'implique pas dans la vie du groupe, participe au minimum des activités.

Lewin a remarqué que le groupe géré autoritairement avait un rendement plus élevé que le groupe géré démocratiquement ou le rendement était bon à moyen terme tandis que le troisième groupe n'a eu aucun rendement.

En matière de relation Lewin a remarqué que les membres du groupe géré démocratiquement ont pu développer des relations amicales contrairement aux membres du premier groupe où il a constaté que la confiance était absente et il a

même constaté qu'il y'avait des actes de rebellions et aucun résultats pour le troisième groupe.

En 1943 Lewin lance la deuxième expérience en profitons de la volonté du gouvernement American de changer le comportement des ménages suit a la pénurie alimentaire qui a frapper les usa pendant la guerre mondiale. L'expérience visait a convaincre les américains de consommé les abats a la place de la viande.

Il a devisé les ménages en deux groupes ménagers :

Premier groupe : les ménagères assistent à des conférences présentées par des médecins spécialistes qui présentent les vertus d'abats sur la santé.

Deuxième groupe : les ménagères mènent des discussions animées entre eux autour de la question des abats.

Lewin remarque que pour le premier groupe Majorité ont l'intention de consommer des abats tandis que les avis sont partagés dans le deuxième groupe. Mais la majorité des personnes ont consommé les abats durant la deuxième guerre mondiale.

Lewin a conclu que :

- L'autorité démocratique est considérée comme le meilleur style de commandement dans l'entreprise en matière de rendement, relations et satisfactions des individus
- Les groupes ont tendance à se structurer sous l'autorité d'un leader même si celui-ci n'est pas le responsable hiérarchique désigné
- La dynamique du groupe est un vecteur de changement au sein d'une organisation
- Le groupe intervient comme un réducteur d'incertitude.

- La facilité d'appartenance a un groupe est lié à :
 1. affinités personnelles
 2. le but commun
 3. satisfaction de certains besoins
 4. échapper à l'anxiété et la solitude

MASLOW

Abraham Maslow né a new York il a enseigné a l'université Wisconsin avant de la quitté pour intégré l'industrie puis y revenir a Brandeis University après deux années.

Maslow est considéré comme étant le grand spécialiste comportement selon les experts. Drucker le voit comme père de la psychologie humaniste. Maslow a pu définir les origines de la motivation humaine par rapport au travail en identifiant les besoins physiques et psychologiques fondamentaux sous forme de pyramide nommée « la pyramide des besoins ».

Figure : pyramide des besoins.



Source : martine de laverrgne, 2005, p15

Il distingue cinq grandes catégories de besoins classées par ordre d'importance cela signifie que les besoins d'ordres supérieures ne sont pas ressentis par l'individu que lorsque les besoins inférieures sont satisfaits. Les cinq grandes catégories regroupent :

1. besoins physiologiques : se nourrir, se vêtir, se loger, se reproduire
2. besoin de sécurité : se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures
3. besoins sociaux : se sentir accepté, reconnu et compris des autres
4. besoin d'estime (autosatisfaction) : se comprendre, se respecter soi-même
5. besoin d'accomplissement : création artistique, littérature, altruisme.

L'expérience professionnelle de Maslow à l'industrie était très bénéfique pour lui et pour la recherche car il a essayé d'appliquer la théorie y dans l'usine où il a travaillé mais il a découvert que son application sur le terrain était impossible ¹⁶

Conclusion récapitulatif de l'école des relations humaines

- La personne recherche un maximum de rétribution de leur travail et un cadre de vie satisfaisant
- L'homme a besoin de faire partie d'un groupe, d'un clan où il a sa place et où il est reconnu
- La communication, l'échange, les stimulations positives, la reconnaissance de ses efforts, la valorisation de ses capacités sont autant de besoins fondamentaux que toute personne doit trouver dans son travail. Si elle les obtient, elle augmentera d'elle-même sa contribution aux résultats de l'unité et de l'entreprise auxquelles elle appartient.

¹⁶ Maslow, A.H.: Motivation and Personality, Harper and Row, 1970, 1987.

Les théories modernes du management :

Après avoir présenté les travaux des deux écoles (classique et relation humaines) est quelque leaders nous allons présenter quelque théories moderne qui ont influencé et influencent toujours l'organisation.

L'école néo-classique

Décentraliser les grandes entreprises (Alfred Pritchard Sloan)

Industriel américain, dirigeant de General Motors de 1923 à 1956, Alfred Pritchard Sloan est l'homme qui inventa effectivement le modèle de l'entreprise décentralisée et multidivisionnelle que l'on connaît aujourd'hui.

Selon Sloan les grandes entreprises doivent décentraliser leurs activités pour assurer une production à coûts réduits¹⁷.

L'efficacité dans l'entreprise est le résultat des coordinations des efforts. Le manager doit assurer le contrôle et le suivi permanent de la production.

Les tâches principales des dirigeants efficaces (Peter Drucker)

Peter F. Drucker est le gourou des gourous du management. Né à Vienne à l'époque glorieuse d'avant 14, Drucker a effectivement inventé ou préfiguré la plupart des principales théories du management élaborées dans la seconde moitié du XX^e siècle qu'il s'agisse de la «Direction par Objectifs» (Management by Objectives), du concept de privatisation, de la nécessité de privilégier le consommateur, du rôle de la direction dans la stratégie d'entreprise, de la décentralisation, des conséquences pour les organisations de l'avènement d'un âge de l'Information ou encore de l'apparition du «travailleur du savoir», une expression que Drucker inventa en 1969. Il a lancé des aphorismes aussi

¹⁷ Sloan, A. P. : My Years With General Motors, Doubleday, 1963 [Mes années à la General Motors, Hommes et Techniques, 1964].

célèbres que «la structure suit la stratégie» ou «s'en tenir à ce qu'on sait faire» (stick to the knitting).

Selon drucker :

«1.Un manager détermine des objectifs et définit leur nature. Dans chaque secteur, il définira les buts à atteindre et rendra ces objectifs effectifs en les communiquant à ceux dont le rendement est nécessaire pour les atteindre.

2. Un manager organise: il analyse les activités, les décisions et les liens nécessaires, il classifie le travail, le divise en activités et en tâches susceptibles d'être gérées. Il regroupe ces unités et ces tâches dans une structure d'organisation. Il sélectionne ceux qui seront responsables de la gestion de ces unités et des tâches à effectuer.

3. Un manager motive et communique. Il fonde une équipe avec ceux qui ont la responsabilité de diverses tâches. Il le fait aussi dans ses rapports avec ceux avec qui il travaille. Il arrive aussi par ses «décisions démocratiques» sur les salaires, le placement et la promotion, et, enfin, par l'intermédiaire d'une communication constante vers ses subordonnés, vers son supérieur et vers ses collègues.

4. Le quatrième élément fondamental du travail du manager est la mesure. Le manager élabore des normes et peu de facteurs touchent autant au rendement de l'organisation et à celui de chacun de ses membres. Il s'attache à ce que chacun dispose de mesures correspondant au rendement de toute l'organisation, tout en s'occupant du travail de chacun et en l'aidant à l'accomplir. Il analyse, évalue et interprète le rendement. Comme dans tous les autres secteurs de son travail, il transmet la signification des mesures et leurs conséquences à ses subordonnés, à ses supérieurs et à ses collègues.

5. Enfin, un manager forme les gens et se forme lui-même»¹⁸.

Drucker a identifié depuis sept éléments clés dans le développement du management d'après guerre :

1. La direction scientifique du travail comme clé de la productivité;
2. La décentralisation comme principe de base de l'organisation;
3. La gestion du personnel pour adapter les hommes aux structures de l'organisation;
4. La formation des dirigeants pour assurer les besoins futurs;
5. La gestion financière par les dirigeants - l'utilisation de l'analyse et de l'information pour servir de fondement aux prises de décision;
6. Le marketing;
7. La planification à long terme.

¹⁸ Traduction de E. Hems, R. Bousquet, M.-T. Gravier, G. Gustin et N. Jaudeau pour l'édition française des Editions d'Organisation, 1975, page 445.

Bibliographie :

- Chester BARNARD (1886-1961). La plus grande part de ses idées sur la gestion est énoncée dans *The Functions of the Executive*, publié en 1938 par l'université d'Harvard.
- Economie et gestion d'entreprise, benbib abedrazzek, OPU, 2013,
- Georges LAPASSADE et Renée LOURAU, *Clefs pour la sociologie*, Seghers, 1974.
- La lettre du Manager n°382, Mars 2000
- Le management des entreprises, Stéphane blland et anne marie bouvier, dunod,
- Le management, maxime grener, les presses de l'université du Québec ,1979
- Management principes et méthodes de gestion, Koontz et o'donnel, mac graw hill, 1980
- Talcot PARSONS (1902-1979), sociologue structuraliste américain, Harvard University
- Le m management : un art ou une science ?, bergann et alexander, revue économique et sociale : bulletin de la société d'études économiques et sociales, 1996
- H. MINTZBERG, *Management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 1990, 2005
- *Management des organisations*, André Cavagnol, ed gualino, 2009
- théories du , management, Carol Kennedy, 3e EDITION AUGMENTEE, 2003,
- *The Social Psychology of Industry*, 1954, de J.C. Brown.
- Maslow, A.H.: *Motivation and Personality*, Harper and Row, 1970, 1987

- Sloan, A. P. : My Years With General Motors, Doubleday, 1963 [Mes années à la GeneralMotors,Hommes et Techniques, 1964].
- Traduction de E. Hemsî, R. Bousquet, M.-T. Gravier, G. Gustin et N. Jaudeau pour l'édition française des Editions d'Organisation, 1975

