



# Profession gestionnaire

## Chapitre 2

*Connaître les principes de gestion :  
d'hier à demain*



# Pourquoi étudier l'histoire de la gestion ?

- Parce que le passé est souvent garant de l'avenir.
- Pour envisager l'avenir en s'inspirant du passé.
- Pour mesurer l'influence des courants de gestion passés sur les activités d'aujourd'hui.
- Pour permettre de connaître des techniques et des concepts de gestion dont on peut encore s'inspirer aujourd'hui.



# Les facteurs de l'évolution de la pensée en gestion

- Facteurs économiques
  - Théorie, expansion, concurrence, récession, innovation
- Politiques
  - Soutien de la concurrence, déréglementations
- Sociaux
  - Crises, travailleurs veulent participer des fruits, Resp Soc
- Technologiques
  - Progrès techniques, TIC partout, accès à l'information
- Internationaux
  - Concurrence, pressions, nationalisme, mondialisation



# Table des matières

1. Les changements historiques: la révolution industrielle
2. L'école classique
3. L'école des relations humaines
4. Le courant lié aux méthodes quantitatives
5. Les tendances contemporaines et les défis de demain



# 1. Les principaux changements: Un peu d'histoire

## La révolution industrielle

- La révolution industrielle débute vers 1750.
- Elle comprend une série d'innovations technologiques majeures annonçant la mécanisation de la production et le travail en usine.
- Dès lors, les heures de travail sont contrôlées.
- Les employés sont salariés ou payés à la pièce.
- Des sanctions et des amendes sont infligées aux employés qui dérogent aux règlements.
- Le travail est plus uniforme, et la qualité de production est supérieure.
- La révolution industrielle est une ère d'innovation: nouveaux produits et procédés, nouvelles matières premières.



# Les écoles et les premiers courants de pensée

- L'école classique (1895-1930)
- L'école des relations humaines (1930-1960)
- Le courant lié aux méthodes quantitatives (1950 à aujourd'hui)
- Les tendances contemporaines



## 2. L'école classique

### **Approche formelle et rationnelle**

Trois courants de pensée en sont issus :

1. Le courant scientifique : accroître le rendement et motiver les travailleurs en observant et en mesurant leurs tâches ainsi qu'en modifiant leur travail.
2. Le courant bureaucratique : adoption de règles, de mesures et de procédures de fonctionnement strictes.
3. Le courant administratif : processus de gestion, soit planifier, organiser, diriger, contrôler.



# Courant scientifique

## **Frederick Taylor (1856-1915):**

- L'organisation scientifique du travail (OST)
- Principes de direction
  - Analyse, décomposition et exécution "scientifique" des tâches
  - Sélection "scientifique" des ouvriers compétents, formation, suivi et contrôle permanents (Salaires proportionnels au rendement, formation)
  - Collaboration dirigeants et ouvriers
  - Partage de responsabilité (Division entre Direction et exécution)



# Courant scientifique (suite)

## Henry Gantt (1861-1919)

- Méthodes de contrôle en ordonnancement de la production:  
**Diagramme de Gantt**
- Régime de primes plutôt que salaire

## Frank & Lillian Gilbreth (1868-1924, 1878-1972)

- Études de temps et mouvements
  - Déterminer la meilleure façon d'exécuter la tâche
  - Choisir les employés plus qualifiés pour l'accomplir
  - Fournir aux ouvriers matériel et outillage requis
  - Séparer planification travail (gestionnaires) et exécution (ouvriers)

# Courant bureaucratique

## ➤ **Max Weber** (1864-1920)

Application de règles, règlements, procédures, attitudes impersonnelles et le partage non ambigu de responsabilités et pouvoirs : décisions de manière cohérente et impartiale

- Division du travail
- Structure hiérarchique
- Sélection méritocratique du personnel
- Règles et règlements normalisés
- Caractère impersonnel des relations
- Salaire à taux fixe et avancement selon compétences et ancienneté



# Courant administratif

## Henri Fayol (1841-1925)

- 5 fonctions spécialisées en entreprise
  - Technique, commercialisation, financière, comptable, sécurité
  - + fonction administrative
- 5 fonctions de gestion (POCCC)
  - Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler

# Courant administratif (suite)

## ➤ Mary Parker-Follett (1868-1933)

- Coordination efficace si **consulte avant décision**
- Atteinte d'objectifs avec un bon climat de travail
- Coordination continue

## ➤ Chester Barnard (1886-1961)

- Gestionnaire aide ses subordonnés à exploiter leur potentiel
- Théorie de l'**acceptation de l'autorité**

## ➤ Lyndall Urwick (1894-1984)

- Souligne **importance de la planification, l'organisation et le contrôle**
- L'efficacité repose sur l'application de concepts d'objectif, spécialisation, coordination, autorité, responsabilité, définition, **parité entre autorité et responsabilité**, d'éventail de subordination, d'équilibre et de continuité



### 3. L'école des relations humaines

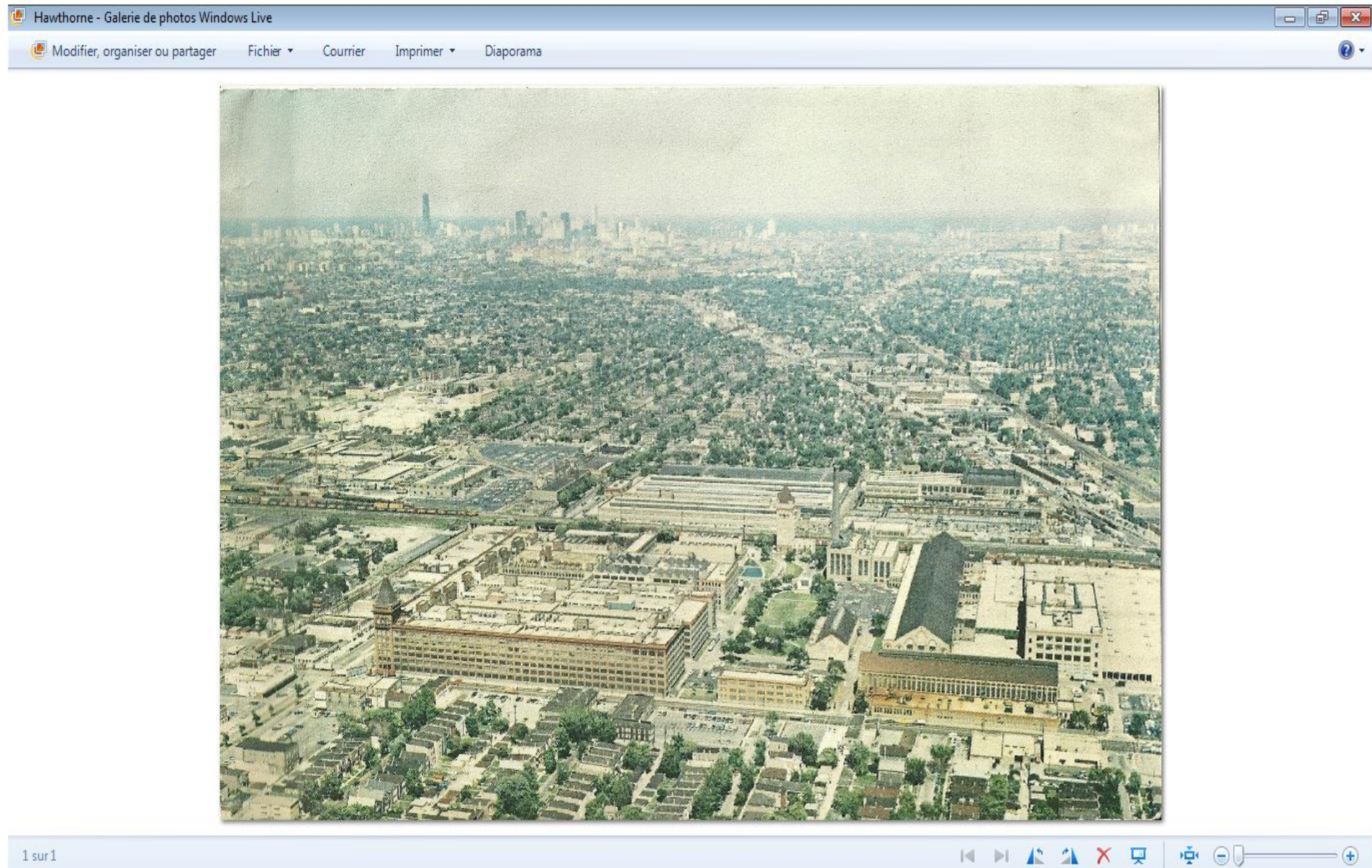
**L'importance est accordée aux personnes et à leurs besoins.**

Trois approches en sont issues:

1. L'expérience de Hawthorne: les employés réagissent mieux à la pression de leurs pairs qu'aux directives des dirigeants.
2. L'approche humaniste: les besoins individuels et collectifs des employés doivent être comblés.
3. L'approche du comportement organisationnel: l'étude sur la façon dont les employés se satisfont de leur travail au sein de l'entreprise.

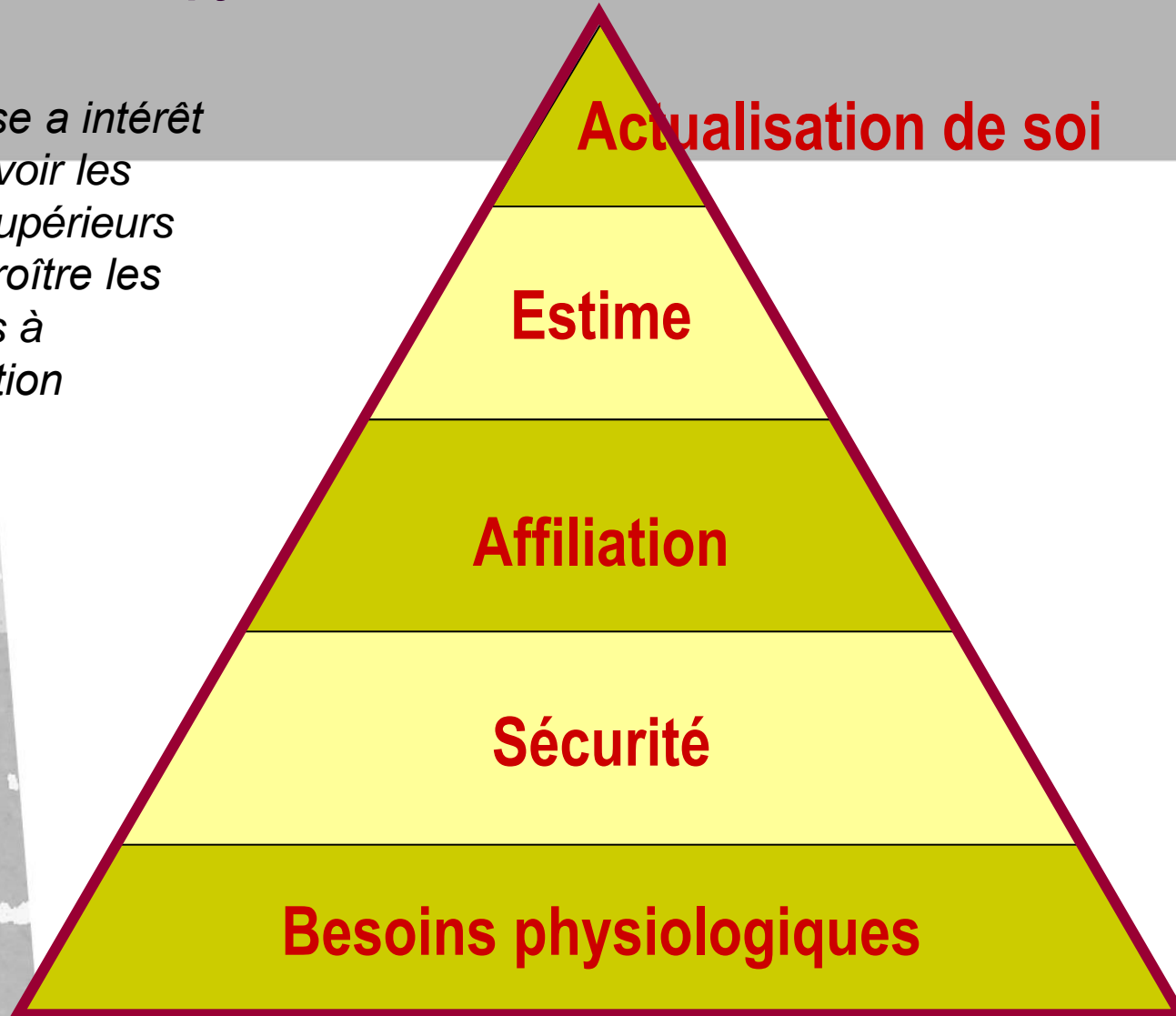


# Hawthorne



# La pyramide des besoins selon A. Maslow

*L'entreprise a intérêt  
à promouvoir les  
besoins supérieurs  
afin d'accroître les  
adhésions à  
l'organisation*



Source : A. Maslow, « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, vol. 50, 1943.



## 4. Le courant lié aux méthodes quantitatives

**Des modèles mathématiques sont utiliser pour optimiser l'utilisation des ressources dans l'entreprise.**

Quelques exemples:

- La méthode du chemin critique
- La programmation linéaire
- Les modèles de simulation
- La théorie des jeux



**Tableau 2.4****Les théories de la gestion de la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle**

PÉRIODE	COURANT	ORIENTATIONS
1950–1975	Management rationnel et planifié	Direction et processus de gestion : Drucker (1955), Koontz et O'Donnell (1955) Théorie des systèmes : Von Bertalanffy (1951) Théorie situationnelle : Shetty, Carlisle (1972)
	Management psychosociologique	Motivation : Argyris (1957), Herzberg (1960), Maslow (1954) Leadership : Likert (1961), Blake et Mouton (1964), Zaleznik (1966), McGregor (1960) Rôles en gestion : Mintzberg (1973)
1975–2000	Management stratégique	Qualité totale : Deming (1982), Juran (1988) Habilités en gestion : Covey (1989), Kanter (1983), Kotter (1988) Stratégie : Porter (1980)



## 5. Les écoles et les théories de la deuxième génération

### **Ces écoles et théories comprennent:**

- les systèmes d'information de gestion (SIG);
- la notion de qualité totale;
- la méthode Six Sigma.



## 5. Les défis de demain

### **Les défis auxquels le gestionnaire d'aujourd'hui fait face:**

- La diversité de la main-d'œuvre
- L'éthique en affaires
- La créativité, l'innovation et le changement
- La réduction d'effectifs
- La mondialisation
- La réingénierie des façons de faire
- L'habilitation des employés
- Qualité de vie au travail (Le travail partagé)
- L'Internet : la révolution des communications