

Management général

1. Définition et délimitation du concept de Management
 2. **Les écoles de pensée du Management**
 3. Le rôle du Manager et les processus de gestion
 4. Styles de Direction
 5. Planification et contrôle
-

Chapitre 2 :

Les écoles de pensée du Management

Réalisé par :

Dr. ACHELHI HICHAM
achelhihicham@yahoo.fr

Introduction

10 écoles se sont succédées depuis le début du siècle :

École classique,
École mathématique,
École socio-technique,
École de la théorie des systèmes,
École de la culture d'entreprise,

École des relations humaines,
École des systèmes sociaux,
École néoclassique,
École de Mintzberg,
École du changement
organisationnel, de la flexibilité,
de la valeur, de l'efficacité.

Ecole classique : Taylorisme, Fayolisme , Fordisme, Weber

Ecole des relations humaines : Abraham Maslow, Herzberg

Ecole des systèmes sociaux : Simon (PN économie)

Nouvelles mode d'organisation : Gestion par projet, Qualité total, ...

1- Les classiques :

❖ Les courants de la pensée classique :

- **Scientifique (Taylor & Ford)**
- **Administratif (Fayol)**
- **Bureaucratique (Weber)**

Fayolisme

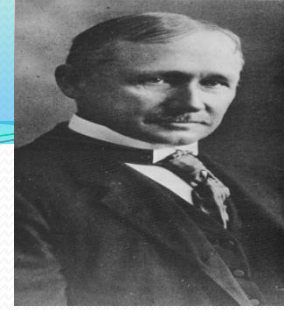


La capacité essentielle des responsables de l'entreprise est la capacité administrative

La fonction administrative (fonction de direction) est chargée de cinq tâches (POCCC) :

- **Prévoir** : anticiper l'évolution de l'entreprise.
- **Organiser** : mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs.
- **Commander** : gérer les hommes, donner des ordres ou des directives.
- **Coordonner** : harmoniser pour faire converger vers le même objectif.
- **Contrôler** : vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé.

Taylorisme



- Les principes de base de l'OST

Étude scientifique du travail : cela recouvre l'analyse des opérations de production, la décomposition de ces tâches en tâches élémentaires, l'élimination de certaines tâches et la redéfinition de certaines tâches, le chronométrage des opérations. Cette étude est de la responsabilité de la direction de l'entreprise.

- Les techniques de l'OST

- «One best way» : c'est la meilleure façon de procéder.
- Il faut diviser l'entreprise en 2 grands groupes : ceux qui organise le travail et ceux qui l'exécute.
 - Division de travail horizontal (entre le personnel)
 - Division de travail vertical (direction qui pense, ouvriers qui exécutent)
- Parcellisation des tâches

Fordisme

« Tout le monde aura une voiture de la couleur qu'il souhaite, pourvu qu'elle soit noire »

Henry Ford (1863-1947) pour accroître encore la productivité,

- il simplifie les méthodes de production par une STANDARDISATION des pièces et un allongement des séries afin de réaliser des économies d'échelle.
- Il organise la production en chaîne. Le convoyeur transportant les pièces à travailler impose son rythme de travail aux ouvriers.
- Modèle économique basé sur l'augmentation de salaires. (5\$ au lieu de 3).



La Quadricycle Ford



Weber (1864-1920)

Travaux de Weber :

Pourquoi on est ensemble,

- est ce l'appartenance à une communauté
- ou parce que nous avons des intérêts.

Le pouvoir : Trois formes de domination :

- Légale-rationnelle (directeur, ...)
- Traditionnelle (chef de famille, de tribu, ...)
- Charismatique.

Weber (1864-1920)

Pour Weber, l'organisation bureaucratique est la forme la plus rationnelle parmi les autres formes d'organisation mises en évidence par l'auteur, à savoir :

- l'organisation charismatique,
- l'organisation traditionnelle.

Il estime que l'existence de procédures et de règles formalisées dans des documents participent à :

- L'instauration d'un système de gestion rationnel;
- L'utilisation efficace des ressources.

Les courants de la pensée classique :

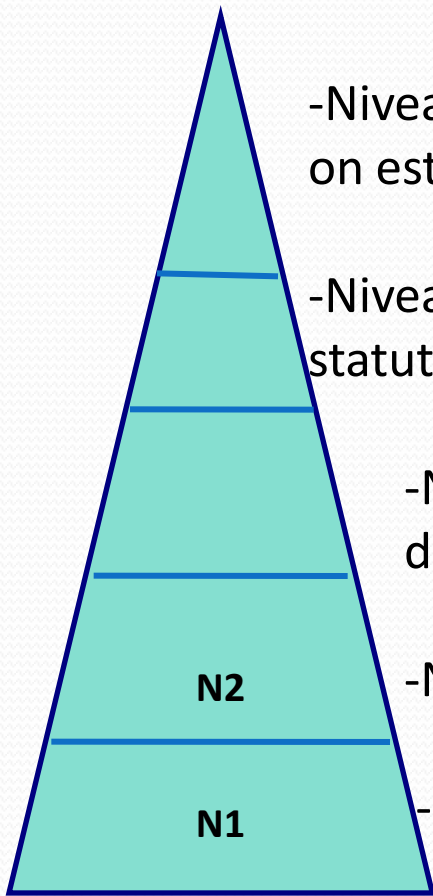
Les théoriciens de l'école classique perçoivent l'organisation comme une machine et l'homme comme un pion. Les deux fonctionnent avec des règles rigides et strictes, permettant d'aborder rationnellement le quotidien.

2- L'école des relations humaines :

- **Pyramide des besoins (Maslow)**
- **Expérience d'Hawthorne (Mayo)**
- **Dynamique de groupe (Lewin)**
- **Théorie « Bifactorielle » des besoins (Herzberg)**



École des relations humaines : Abraham Maslow



-Niveau 5 : besoin d'accomplissement personnel : réaliser tout ce dont on est capable.

-Niveau 4 : besoins d'estime et de reconnaissance : recherche d'un statut, autonomie, être respecté;

-Niveau 3 : besoins sociaux, d'appartenance, d'affection : besoin de s'identifier à un groupe, d'être reconnu par les autres;

-Niveau 2 : besoins de sécurité (physique, l'emploi, ...)

- Niveau 1 : besoins physiologiques

Ecole des relations humaines, MAYO

Elton Mayo est d'origine australienne (1880-1949), il a immigré aux USA en 1922. Il a été professeur et chercheur.

Etude sous forme d'Enquête, elle se déroula en 2 phases :

- Pour la première phase de l'enquête, les chercheurs ont constitué deux groupes composés d'ouvrières : un groupe expérimental, et un groupe témoin.
- La première étape de l'expérience a consisté à mesurer l'impact des améliorations des conditions de travail (éclairage, niveau de la température...) sur la productivité du travail. La production du groupe expérimental a augmenté, mais celle du groupe témoin également.
- Pour la deuxième étape, ils introduisent d'autres stimulants tels que l'introduction des pauses, la distribution de boissons pendant les pauses, attribution de primes. La production des deux groupes a continué à progresser.
- Les chercheurs ont alors décidé d'observer le comportement des ouvrières du groupe expérimental en proposant un retour aux conditions initiales de travail (suppression des pauses, etc.).
Ils ont constaté que la production augmentait toujours.

Ecole des relations humaines, MAYO

- L'équipe d'Elton Mayo a mis en évidence les effets positifs du travail en groupe. Les groupes observés étaient devenus homogènes et avaient leur propre logique de fonctionnement.

La satisfaction au travail, et par conséquent l'évolution de la production, était d'abord associée à la nouvelle forme d'organisation sociale du travail plutôt qu'à l'organisation en elle-même.



Lewin et le phénomène de leadership



Kurt Lewin

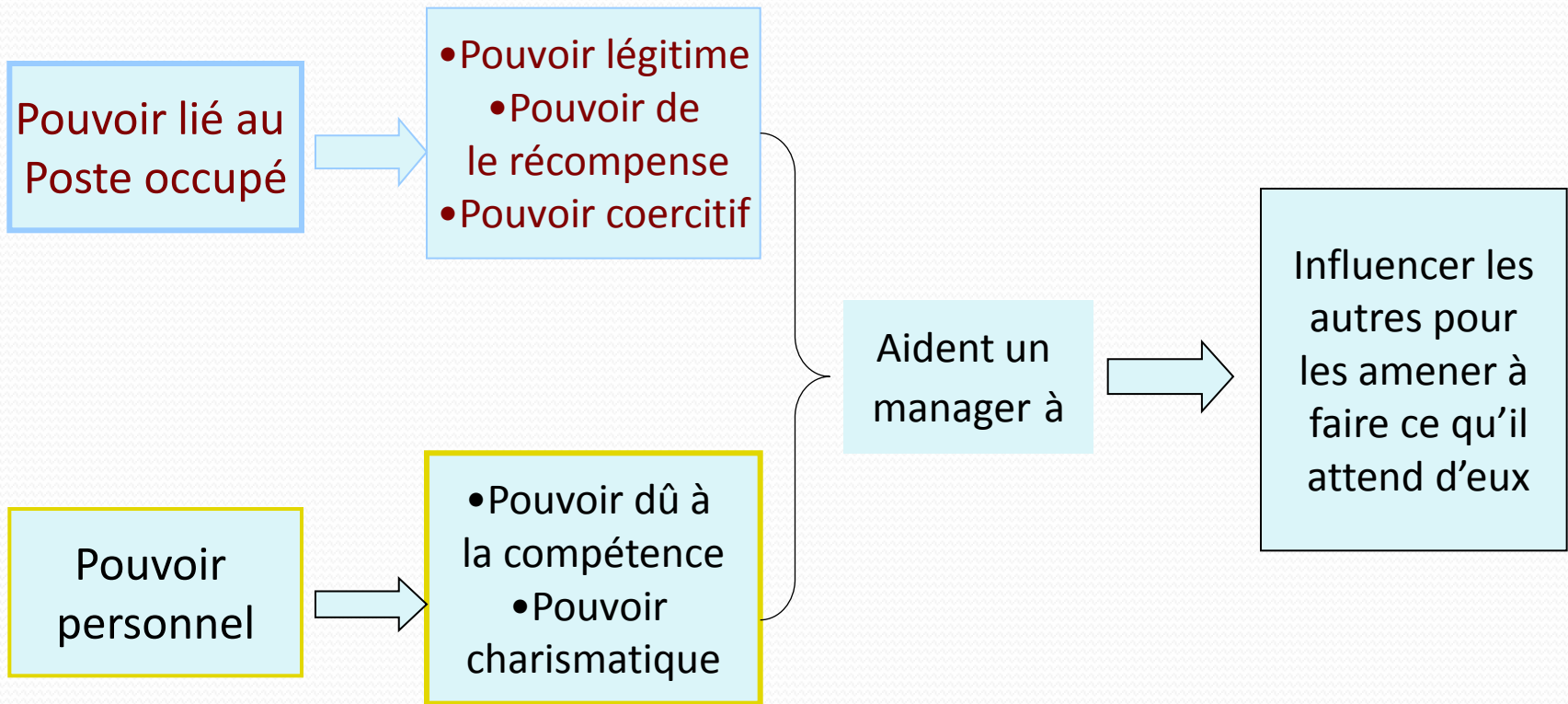
1. Définition du leadership

Comment peut-on définir le leadership?



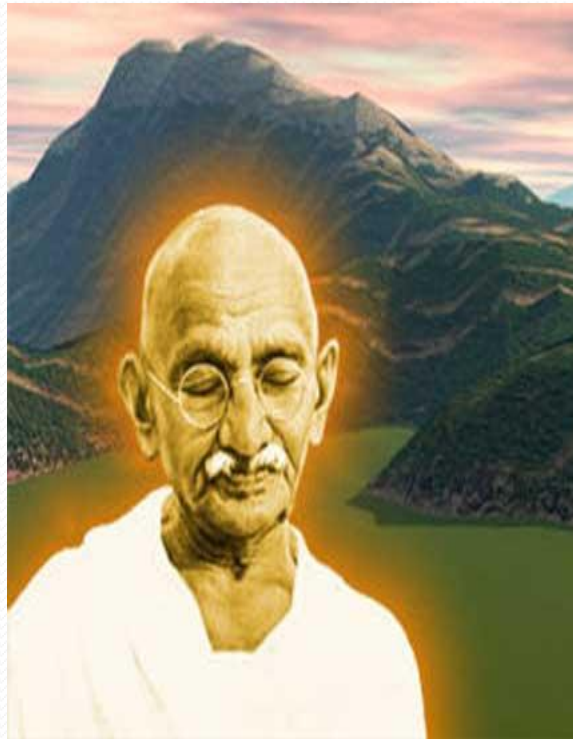
Le pouvoir d'exercer une influence sur d'autres individus pour atteindre un objectif spécifique, dans une situation donnée.

Les formes du pouvoir



Sources John R.P French , B. Raven, « The bases of Social Power », in Darwin Castwrightm Dir., studies in Social Power ,Ann Arbor, Michigan, University of Michigan Press , 1959.

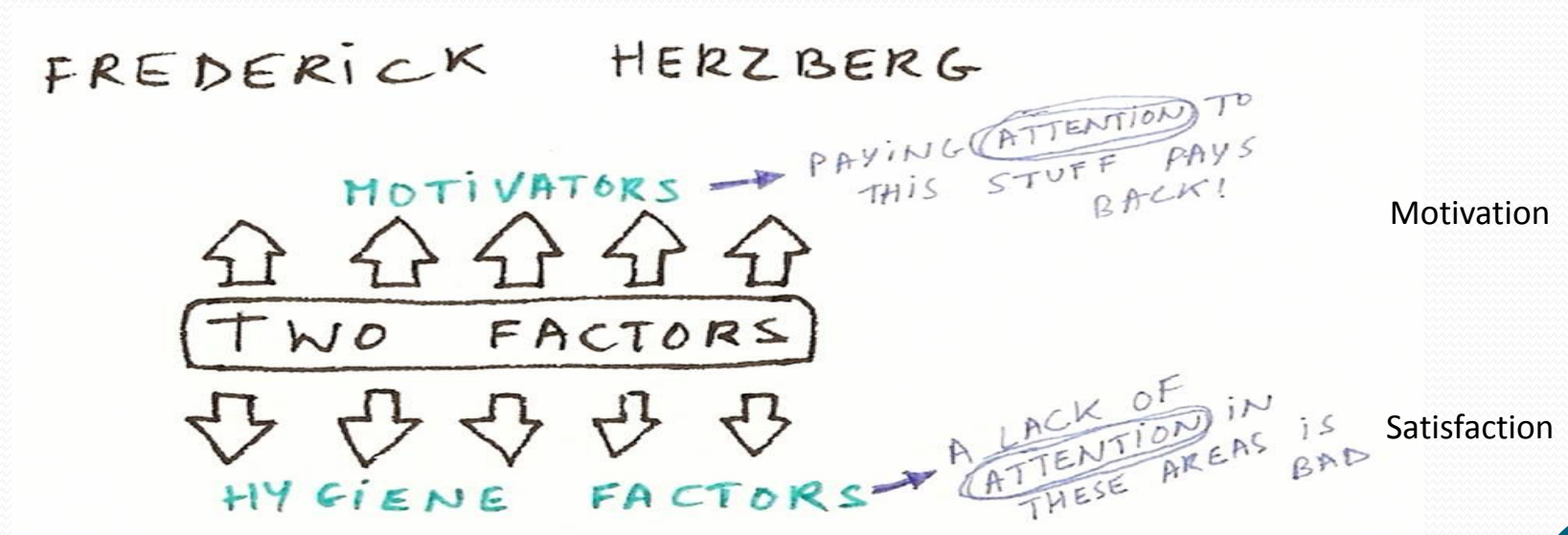
« N'a pas du leadership qui veut, mais que quelqu'un n'obtient du leadership que si son entourage veut lui en donner »



Herzberg: La théorie Bifactorielle des besoins.



- Les deux types de besoins;
- Les facteurs extrinsèques ou d'hygiène;
- Les facteurs intrinsèques ou de motivation source de satisfaction



L'ABC de la théorie XY :

Mc Gregor

La théorie X : on part du postulat que l'homme n'aime pas travailler,

Il faut donc l'y contraindre (Taylor, Maslow, ...)

La théorie Y : L'homme n'éprouve pour le travail aucune répugnance de principe, qu'il peut s'épanouir au travail, si on le lui permet.

Le problème dans ce cas n'est plus de motiver mais d'éviter de démotiver, de détruire une motivation qui existe.

Ecole des systèmes sociaux :

Simon (1978) (PN économie)

Il remet en cause la rationalité des processus de prise de décision et forge le concept de rationalité limitée.

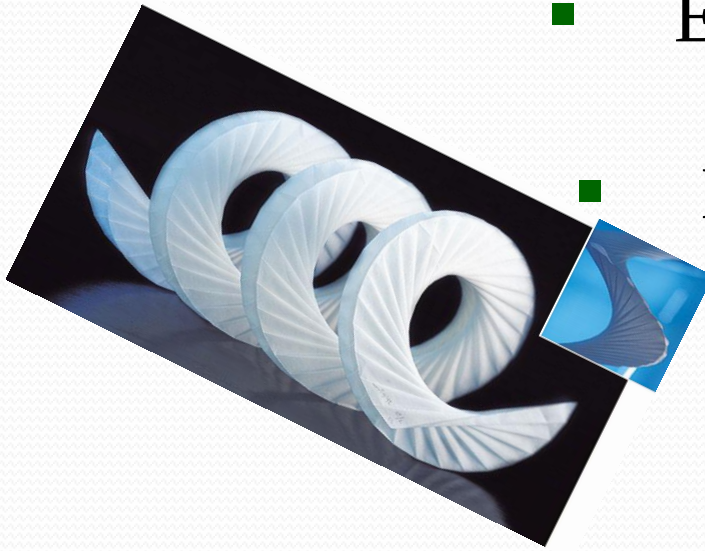
Le processus de prise de décision :

- Intelligence
- Modélisation
- Choix

BMW

3 - Les théories Modernes

- École néoclassique ou empirique
 - École systémique
 - École japonaise



École néoclassique

Classique + psychosociologique

SLOAN, GELINIER, DRUCKER, BURNS & STALKER

Les principes généraux :

1. L'objectif de l'entreprise premier est la maximisation de profil;
2. Le management requiert des compétences particulières.

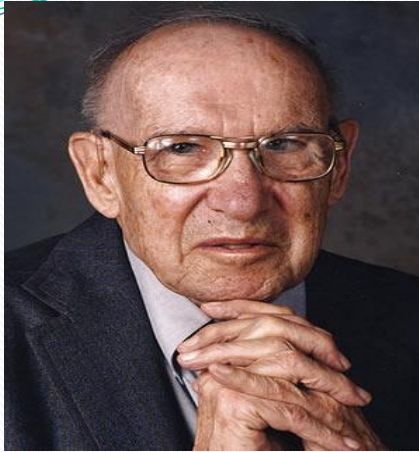
À la fois **empirique**

(actions opérationnelles et pratiques)

et **classique**

(principes simples valables pour toute organisation)

Auteurs = des praticiens



DRUCKER (1909 – 2005)

Le pape de management

Les tâches majeurs du management.

- Fixation d'objectifs clairs;
- Établissement d'une organisation de travail efficace : productif et satisfaisant;
- Gestion des impacts et des responsabilités sociales;

DRUCKER (1909 – 2005)

Le pape de management



5 principes d'actions:

1. Déterminer les objectifs à atteindre;
2. Analyser et organiser le travail en structure;
3. Assurer un rôle motivationnel et communicationnel;
4. Piloter avec des normes et des instruments de mesure;
5. Former les acteurs;

École systémique

- BERTALANFY
- FORRESTER
- MELES
- MINTZBERG (né 1936)



École japonaise

Après la 2^{ème} guerre

Mondiale:

Qualité produit
japonais

Compétence
américaines

Adoption d'une théorie
de management

Qualité des Produits
nipponnes

- Deming (PDCA)
- JURAN
- FEIGENBAUM

École japonaise

- ISHIKAWA
- PARETO
- DEMING
- UENO

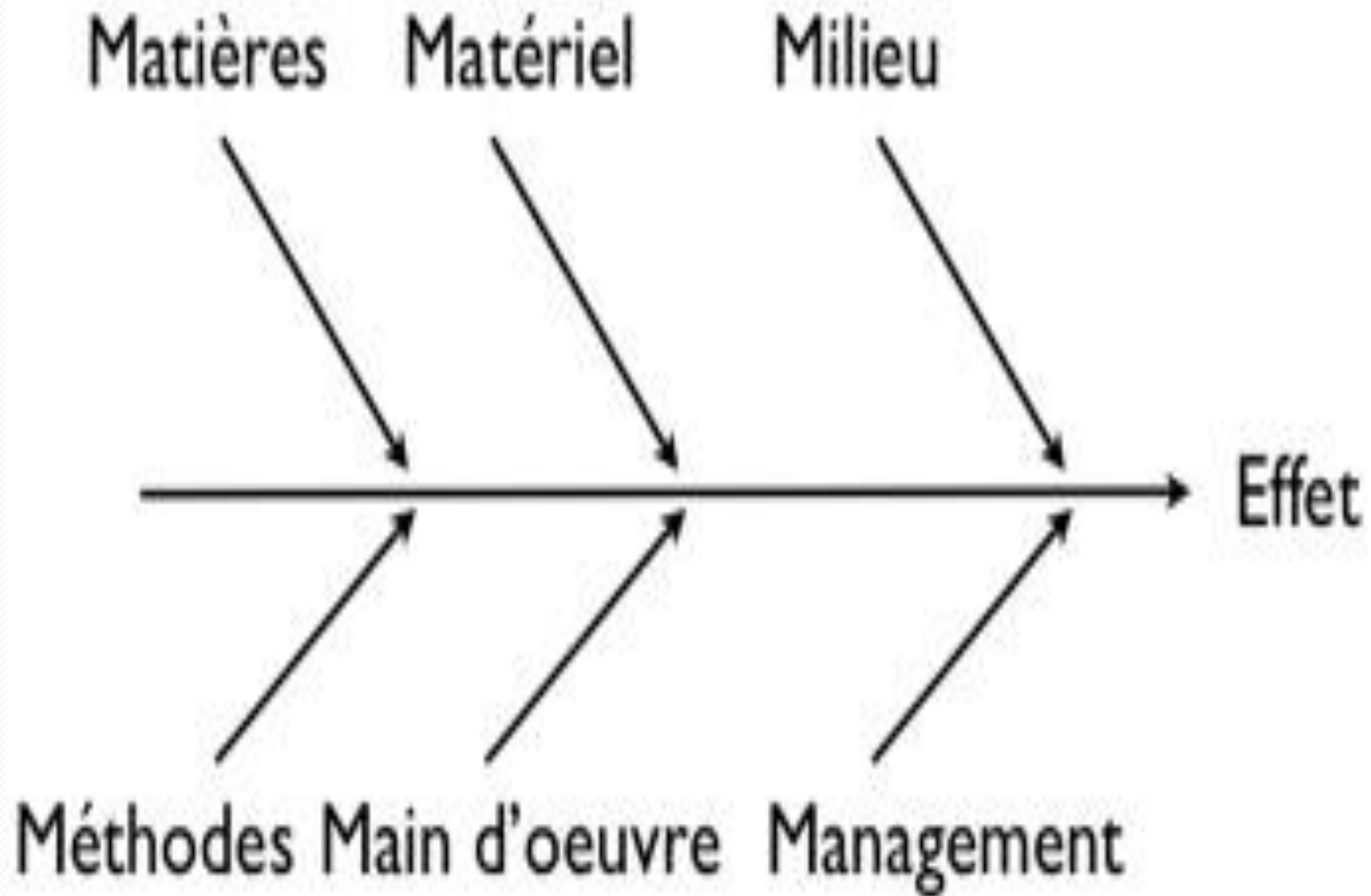
ISHIKAWA et Cercles de Qualité.

« la qualité est un mouvement de masse dans l'entreprise »

Les axes de la maîtrise de qualité:

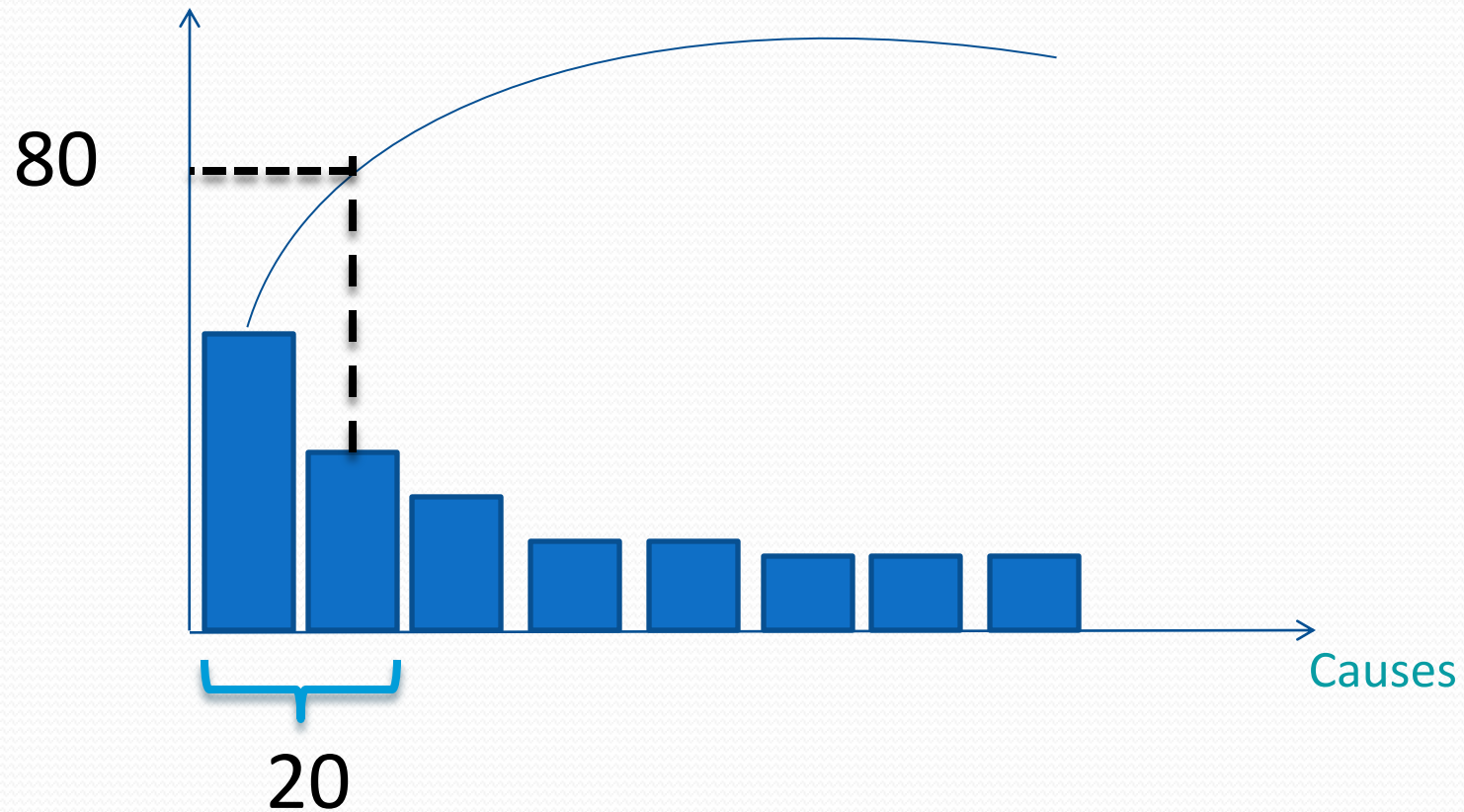
- Engagement des Dirigeant ;
- Formation massive à tous les niveaux ;
- Pratique de la maîtrise de qualité par tout le personnel ;
- Établissement des programmes annuels d'amélioration de la qualité.

École japonaise

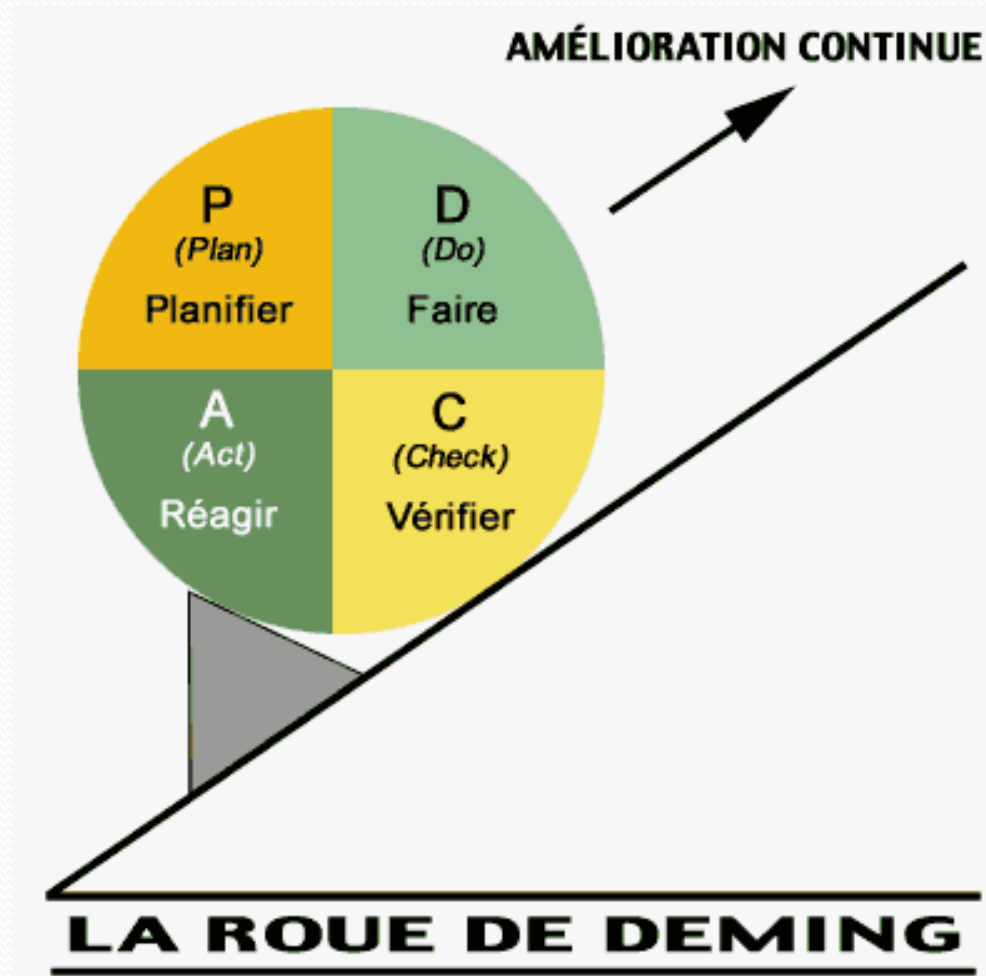


École japonaise

PARETO (Loi 20-80).



DEMING : PDCA



UENO et l'analyse de valeur

Produits / services

✓ **Amélioration de fonction**

&

✓ **Diminution des coûts**

Conclusion

On ne motive pas les hommes avec des discours, mais en respectant leurs aspirations profondes.

(Antoine Riboud, G Danone)

Les deux choses les plus importants n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes.

(H. Ford)