

Les grandes Ecoles du Management

Prof.Dr. Farid CHAOUKI

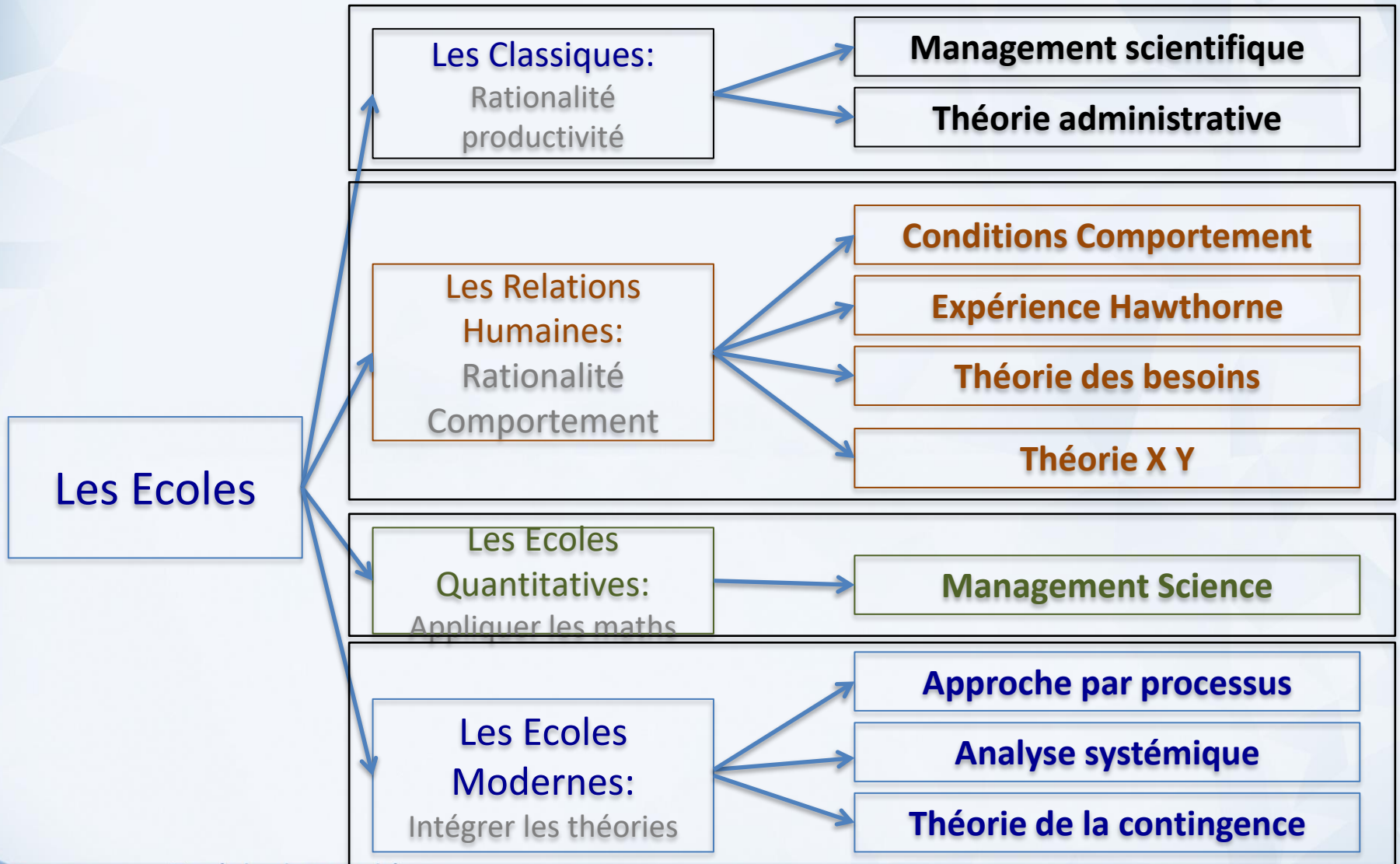
f.chaouki@uca.ma

objectif

Savoir:

- Les principales écoles du management
- Les apports de chaque école
- Les modèles dans la pratique

Les écoles : Vue d'ensemble

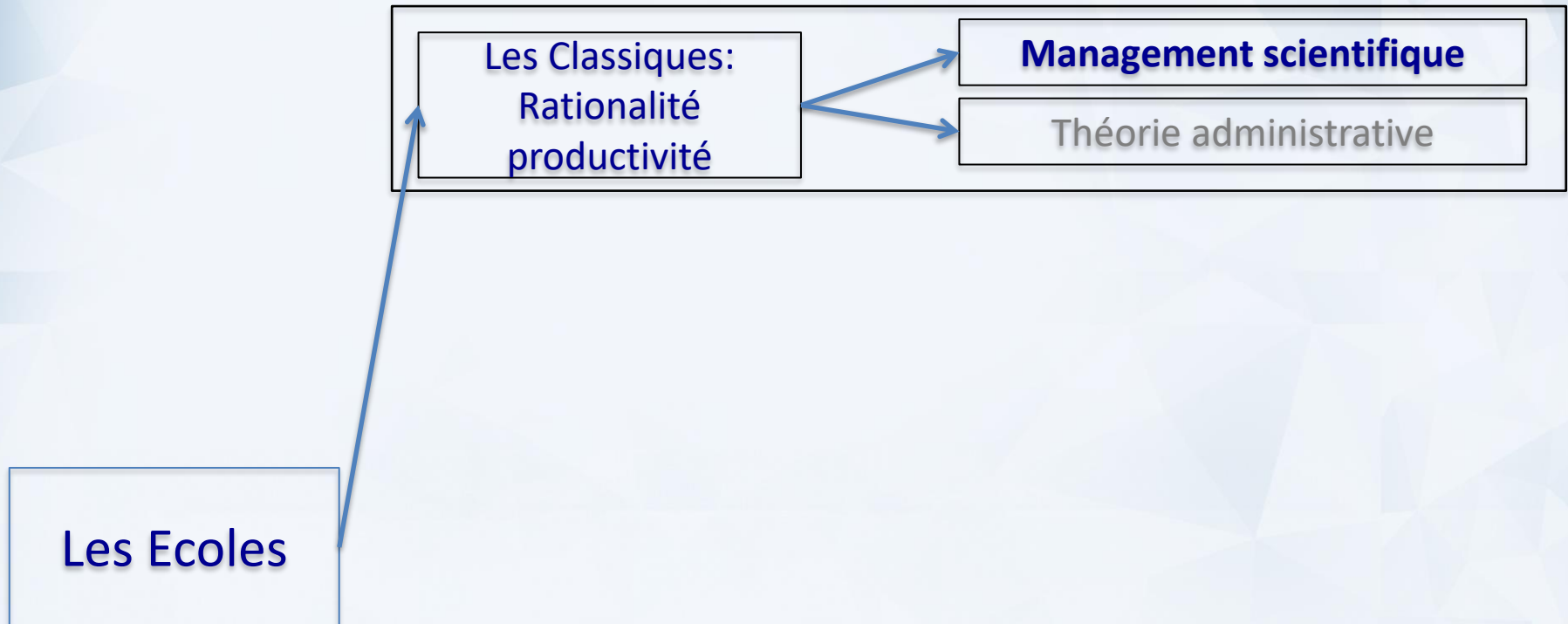


L'Ecole Classique: l'organisation scientifique du travail

Le principe : La logique, la méthode et la rationalité dans l'accomplissement de toutes démarches managériales.

- Rationalité: qualité de ce qui est rationnel(fondé sur la raison)
- Rationaliser, c'est rendre conforme à la raison; agir conformément au bon sens, à la logique et surtout à la méthode scientifique.
- Rationalisation: méthode d'organisation de la production visant à améliorer le rendement.

L'école Classique du management



L'Ecole Classique: l'organisation scientifique du travail

Objectif	Approches	Rationalité	Précurseur
Améliorer la production ouvrière par application des méthodes scientifiques	Approche scientifique	Rationalité productive/ du travail	F.W.Taylor, US ingénieur (1856-1917)
	Approche administrative	Rationalité administrative/ structurelle	Henri Fayol, FR ingénieur (1841-1925)
	Approche bureaucratique	Rationalité de la direction	Max Weber, Sociologue allemand (1864-1920)



L'Ecole Classique: l'organisation scientifique du travail

- Le management scientifique repose sur : la meilleure efficacité dans le travail s'obtient sur la base d'un processus de production organisé d'une manière optimale.
- Afin de :
 - Optimiser les tâches
 - Augmenter de la productivité de l'usine
 - Rechercher des moyens pour permettre à l'homme de réaliser de manière efficace ses tâches

L'Ecole Classique: l'organisation scientifique du travail



Frederick Winslow Taylor (1856-1917). « The Principles of Scientific Management » (1911)

- Invente l'Organisation Scientifique du Travail (OST) ou le Management Scientifique : utiliser les méthodes scientifiques pour définir la meilleure organisation afin d'améliorer la productivité.
- L'objectif est double : procurer à l'employeur le maximum de prospérité, et offrir à l'employé le plus d'avantage possible

L'Ecole Classique: l'organisation scientifique du travail



Frederick Winslow Taylor (1856-1917). « The Principles of Scientific Management » (1911)

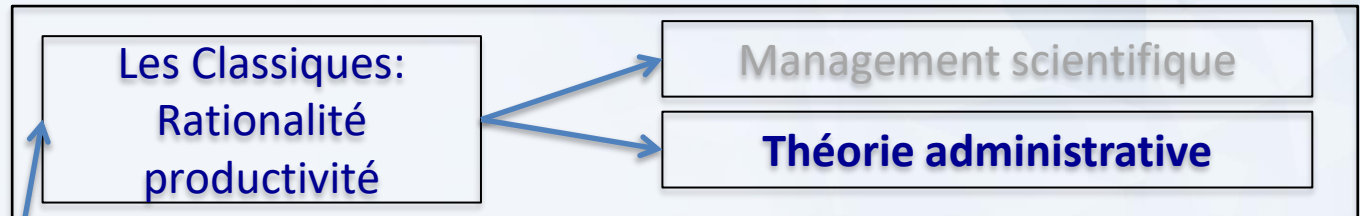
Les 4 principes du management:

- La connaissance scientifique à la place de l'empirique
- La Sélection et la formation scientifique des ouvriers
- La coopération franche pour atteindre l'objectif scientifique pré-établi
- La Répartition des tâches entre direction et ouvriers.

Les moyens scientifiques d'organisation:

- Observation minutieuse du travail
- Décomposition des gestes
- Calcul du temps
- Rémunération liée à la production
- Division horizontale du travail « One Best Way »
- Division verticale du travail
- Un salaire au rendement
- Un système de contrôle du travail

Les principes administratifs



Les Ecoles

Objectif	Auteurs
Améliorer la productivité de l'organisation et des gestionnaires en général	Henry Fayol (1841-1925) Max Weber (1864-1920)

Les principes administratifs



Henry Fayol (1841-1925)

Approche du management	Principes
Majorité des dirigeants formés dans des écoles d'ingénieurs sans formation en administration.	14 principes d'administration
Développement des concepts de l'Organisation Administrative du Travail (OAT)	les 5 tâches de la fonction administrative
	Les 6 fonctions à organiser

Les principes administratifs



Henry Fayol (1841-1925)

Les 14 principes généraux d'administration:

1. Division du travail
2. Autorité et responsabilité
3. Discipline
4. Unité de commandement
5. Unité de direction
6. Intérêt général prime sur le particulier
7. Rémunération équitable
8. Equilibre entre centralisation et décentralisation
9. Voie hiérarchique
10. Ordre social
11. Équité dans le traitement des employés
12. Rechercher la stabilité du personnel
13. Favoriser l'initiative
14. Union du personnel

Les principes administratifs



Henry Fayol (1841-1925)

Les 5 tâches clés de la fonction administrative (POCCC)

1. Planifier
2. Organiser
3. Commander
4. Coordonner
5. Contrôler

Les principes administratifs



Henry Fayol (1841-1925)

Les 6 fonctions à organiser dans une entreprise:

1. Technique
2. Commerciale
3. Financière
4. Sécurité
5. Comptable
6. Administrative.

Aujourd'hui encore on trouve les fonctions et les principes de Fayol dans plusieurs entreprises.

Les principes administratifs



Max Weber (1864-1920)

Il a fondé un modèle d'organisation fondé sur la bureaucratie et basé sur:

- Une division du travail
- Une hiérarchie clairement définie
- Des règles et normes précises
- Un mode de relation impersonnelle

Les principes administratifs



Max Weber (1864-1920)

Principes de L'organisation bureaucratique:

3 types d'organisation fondés sur 3 types d'autorité:

- Organisation charismatique
- Organisation traditionnelle
- Organisation rationnelle

Les principes administratifs



Max Weber (1864-1920)

6 Principes de L'organisation bureaucratique:

1. Division du travail
2. Hiérarchisation du pouvoir
3. Sélection formelle
4. Règles et normes formelles
5. Impersonnalité
6. Evolution professionnelle

Les apports et limites de l'école classique

Apports:

- Augmentation de la productivité et prospérité
- Poser les principes du management

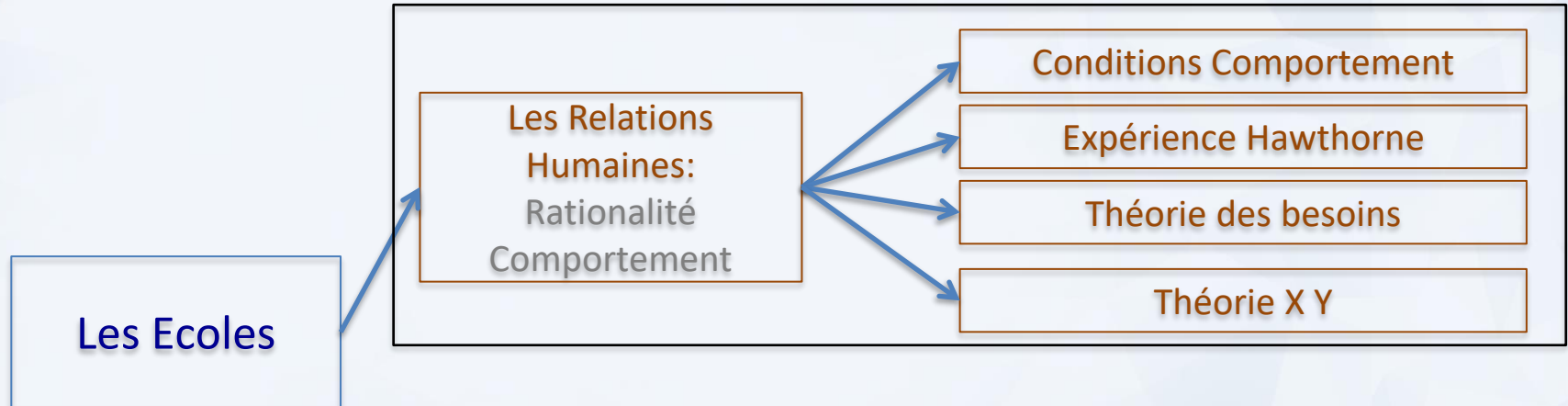
Limites

- Technologique
- Économique
- Sociales

One best way

L'école des Relations humaines.

1930-1960



- Née d'une réaction envers le mouvement du management scientifique/ réaction contre l'homme-machine
- Met l'accent sur l'importance des **facteurs humains/Plutôt Relations Humaines** en milieu de travail

L'école des Relations humaines.

1930-1960

Importance du SOCIAL (Relations Humaines) dans les dynamiques organisationnelles

La liberté psychologique ou la marge de manœuvre que détiennent les individus contribue à leur motivation

Les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe

La considération de la direction à leur égard, contribue à leur satisfaction

L'école des Relations humaines.

1930-1960



Père:

Elton Mayo (1880-1949)



Prolongements:

•Douglas Mc Gregor (1906-1964)



Prolongements:

Abraham Maslow (1908-1970)



•K Lewin (allemand, 1890-1947)

Recherche sur la dynamique de groupe, problèmes de leadership, personnalité des individus



Prolongements:

Frederick Herzberg (né en 1923)



Autres auteurs

•Rensis Likert (US, 1903-1981)

Typologie des styles de management

L'école des Relations humaines.

1930-1960

Le caractère social de l'organisation

INFORMEL

Culture
Politique
Individu



FORMEL

Division du travail
Fonctions
Principes

L'école des Relations humaines.

1930-1960



Père:

Elton Mayo
(1880-1949)

Recherches sur la productivité individuelle et les conditions de travail dans les ateliers de Western Electric Company à Hawthorne Works (Chicago)

Résultats de l'expérience de Hawthorne

- Les sentiments et les attitudes des travailleurs ainsi que leurs relations avec les collègues jouent un rôle clé dans la productivité
- L'effet de Hawthorne: désigne la tendance des travailleurs qui bénéficient d'une attention particulière à donner les résultats escomptés
- Emergence du **mouvement des relations Humaines (en 1933)**

L'école des Relations humaines.

1930-1960



Père:

Elton Mayo
(1880-1949)

Recherches sur la productivité individuelle et les conditions de travail dans les ateliers de Western Electric Company à Hawthorne Works (Chicago)

Résultats de l'expérience de Hawthorne

- Études menées à la Western Electric, Hawthorne, près de Chicago
- suite à la variation des conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, etc), il constate que la productivité varie peu.
- Les individus observés sont motivés par le fait qu'ils sont considérés, qu'ils se sentent membres d'un groupe.
- Mayo conclut que les travailleurs, membres d'un groupe, sont plus sensibles aux relations humaines internes au groupe qu'aux conditions matérielles de travail.

L'école des Relations humaines.

1930-1960

La solution aux problèmes de management:



Père:

Elton Mayo
(1880-1949)

- Les études cherchaient à déterminer les effets des facteurs de l'environnement physique (l'intensité de l'éclairage) sur la productivité de la main d'œuvre
- La productivité s'améliore si les responsables font preuve de compétences en matière de relations sociales
- Le point fondamental est le comportement des êtres humains: ce qui doit être fait, la manière de le faire, les raisons pour lesquelles cela est fait
- Les dirigeants doivent recourir aux pratiques les meilleures en matière de relations humaines: la motivation, le commandement, la formation professionnelle et la communication
- Les tâches auxquelles un dirigeant est confronté vont du fait de comprendre les efforts que déploie un employé
- L'environnement social pouvait influencer sur les comportements des travailleurs plus que les règles et les règlements de la direction.

L'école des Relations humaines.

1930-1960



Père:

Elton Mayo
(1880-1949)

Les principales conclusions de Mayo:

- la capacité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche taylorienne) mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration sociale
- les récompenses non financières (estime, relations sociales) jouent un rôle essentiel dans la motivation
la spécialisation de l'OST n'est pas la forme la plus efficace de l'organisation du travail
- L'effet de Hawthorne: désigne la tendance des travailleurs qui bénéficient d'une attention particulière à donner les résultats escomptés

L'école des Relations humaines.

1930-1960



Abraham Maslow
(1908-1970)

*A. Maslow, (1964),
Motivation and
Personality, New
York, Harper & Row*

L'auteur explique la psychologie de la motivation par la hiérarchie des besoins.

Selon Maslow, les besoins sont hiérarchisés dans une pyramide à cinq niveau :

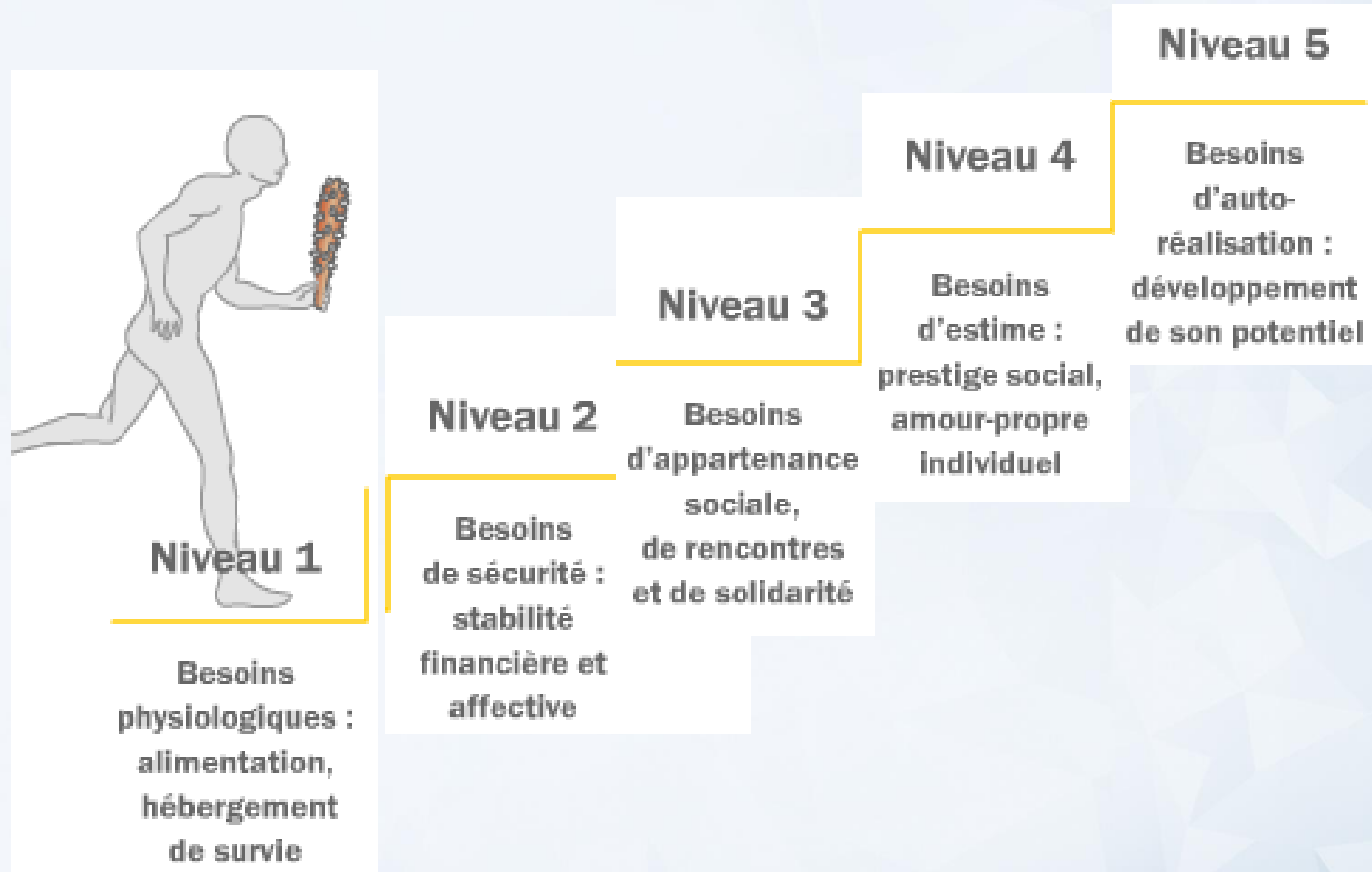
- Besoins psychologiques
- Besoins de sécurité,
- Besoins sociaux d'apprentissage et d'affection
- Besoins d'estime et de reconnaissance
- Besoins de développement et d'accomplissement personnel

L'école des Relations humaines.

Maslow : la théorie de la motivation



**Abraham Maslow
(1908-1970)**



L'école des Relations humaines.

Mieux cerner les mécanismes de la motivation

Quiz : Classez les 6 aspirations.

Reprendre des études	
Contracter une assurance-vie	
Obtenir le statut « cadre »	
Installer le chauffage	
Faire partie d'un club sportif	
Recevoir des compliments sur son travail	

Niveau 1
Besoin Physiologique

Niveau 2
Besoin de Sécurité

Niveau 3
Besoin d'Appartenance

Niveau 4
Besoin d'estime

Niveau 5
Besoin de Réalisation

L'école des Relations humaines.

Mieux cerner les mécanismes de la motivation

Quiz : Classez les 6 aspirations.

Reprendre des études	Niveau 5 Besoin de Réalisation
Contracter une assurance-vie	Niveau 2 Besoin de Sécurité
Obtenir le statut « cadre »	Niveau 4 Besoin d'estime
Installer le chauffage	Niveau 1 Besoin Physiologique
Faire partie d'un club sportif	Niveau 3 Besoin d'Appartenance
Recevoir des compliments sur son travail	Niveau 4 Besoin d'estime

L'école des Relations humaines.

Mieux cerner les mécanismes de la motivation

Quiz : rapport « Valeur/Moyen de transport »

Associez à chaque moyen de transport
le niveau du besoin correspondant

Volvo	
Montgolfière	
Coccinelle	
Vélo	
Yacht	

Niveau 1

Survie

Niveau 2

Sécurité

Niveau 3

Appartenance

Niveau 4

Estime

Niveau 5

Réalisation

L'école des Relations humaines.

Mieux cerner les mécanismes de la motivation

Quiz : rapport « Valeur/Moyen de transport »

Associez à chaque moyen
du transport le niveau
du besoin correspondant

Volvo	Niveau 2 Sécurité
Montgolfière	Niveau 5 Réalisation
Coccinelle	Niveau 3 Appartenance
Vélo	Niveau 1 Survie
Yacht	Niveau 4 Estime

L'école des Relations humaines.

Mieux cerner les mécanismes de la motivation

En synthèse quelle correspondance avec la théorie des besoins?



Besoin

N1: Survie

Valeurs:

Simplicité, accessibilité

L'école des Relations humaines.

Mieux cerner les mécanismes de la motivation

En synthèse quelle correspondance avec la théorie des besoins?



Besoin

N2: Sécurité

Valeurs:

Solidarité, fiabilité,
père de famille

L'école des Relations humaines.

Mieux cerner les mécanismes de la motivation

En synthèse quelle correspondance avec la théorie des besoins?



Besoin

N 3: appartenance

Valeurs:

Échange avec des
passionnés

L'école des Relations humaines.

Mieux cerner les mécanismes de la motivation

En synthèse quelle correspondance avec la théorie des besoins?



Besoin

N 4 Estime

Valeurs:

Luxe, statut social

L'école des Relations humaines.

Mieux cerner les mécanismes de la motivation

En synthèse quelle correspondance avec la théorie des besoins?



Besoin

N 5: autoréalisation

Valeurs:

Evasion, prise du recul
sur le monde

L'école des Relations humaines.

Maslow : la théorie de la motivation



Frederick Herzberg
(né en 1923)

*F.Herzberg (1966),
Work and the
Nature of Man,
New York,
T.Y.Growell Co.*

Herzberg prolonge les travaux de Maslow, pour expliquer la motivation des hommes, il distingue:

- Ce qu' il appelle les facteurs d' hygiène qui doivent être réalisés sous peine d' insatisfaction, ils ne sont cependant pas source de motivation, seule leur absence est un frein
- Les facteurs motivants qui vont être la source de réelle motivation sont comme le besoin de participation, d' accomplissement, de créativité, etc.

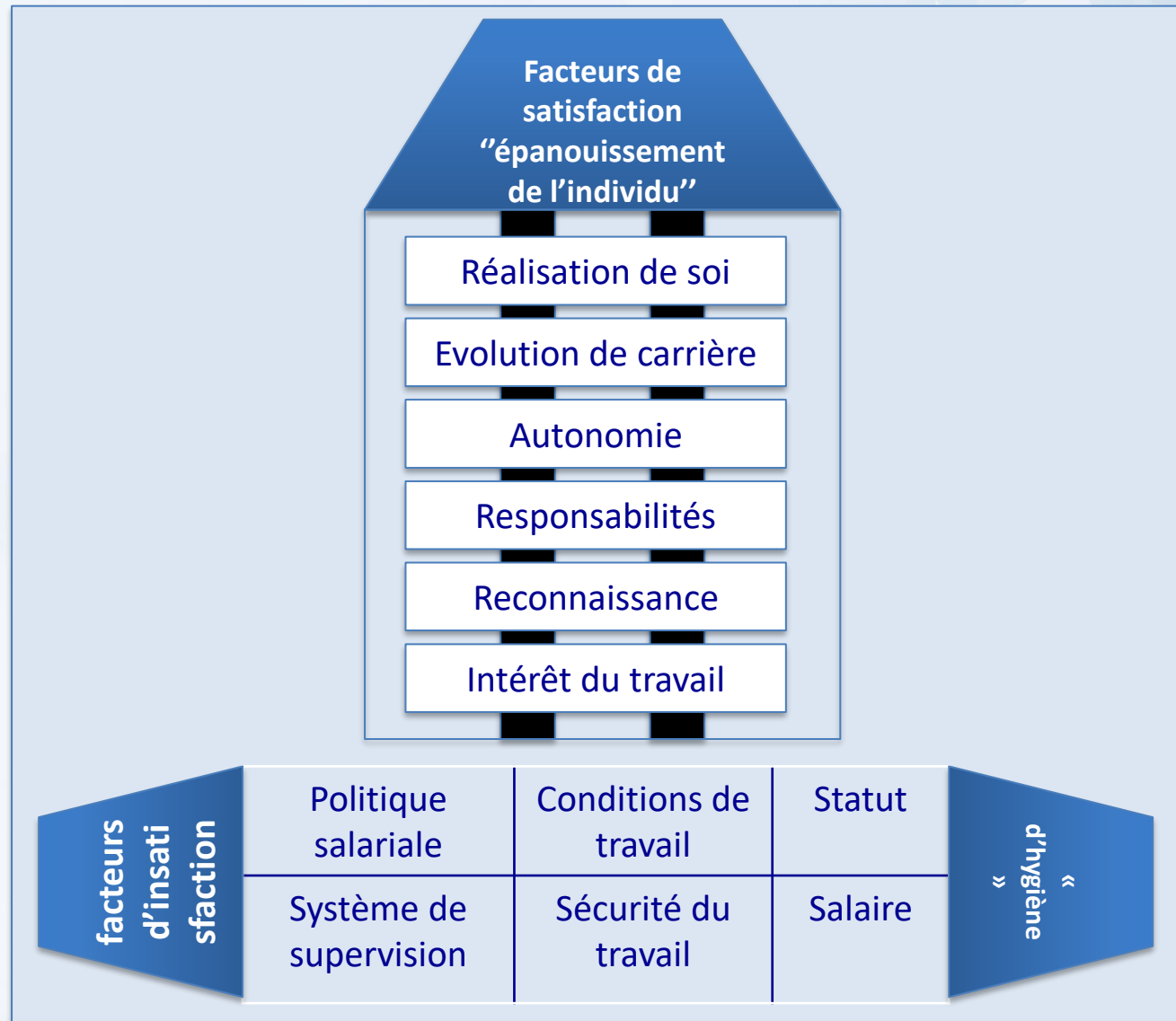
L'école des Relations humaines.

Herzberg: la théorie bi factorielle de la motivation



Frederick Herzberg
(né en 1923)

*F. Herzberg (1966),
Work and the
Nature of Man,
New York,
T.Y. Growell Co.*



L'école des Relations humaines.

Douglas Mc Gregor : la théorie X et la théorie Y

Postulat
de base →

Théorie X

Les Hommes sont
paresseux

Théorie Y

Les Hommes ont besoin
d' être responsables ←

Postulat
de base



Douglas Mc
Gregor (1906-
1964)

D.McGregor, (1960),
The Human Side of
Entreprise, New Wiley.

Il faut les contrôler
pour qu' ils travaillent

On ne les contrôle pas

Les Hommes contrôlés
ne sont pas épanouis

Ils sentent qu' on leur
fait confiance

Ils se démotivent et
se sentent irresponsables

Ils assument leurs
responsabilités

Ils cherchent à en faire
le moins possible

Ils sont motivés et font
le maximum

L'école des Relations humaines.

K Lewin : le leadership



K Lewin (allemand,
1890-1947)

Recherche sur la
dynamique de groupe,
problèmes de
leadership, personnalité
des individus

- Lewin a introduit dans l'analyse des organisations un phénomène qualifié de "DYNAMISME DE GROUPE". Sur ce point, ses travaux prolongent ceux de Mayo et les enrichit. Il va s'intéresser au comportement de l'homme au travail. Il a défini avec Lippit et White, trois types de leadership :
- Le leadership autoritaire : direction du groupe par des ordres
- Le leadership par laisser-faire : direction du groupe sans implication émotionnelle
- Le leadership démocratique : direction du groupe avec prise en compte de ses remarques et de ses suggestions.
- Le leadership démocratique est préconisé par Lewin comme étant le plus efficace.

L'école des Relations humaines.

K Lewin : le leadership



K Lewin (allemand,
1890-1947)

Recherche sur la
dynamique de groupe,
problèmes de
leadership, personnalité
des individus

- Kurt Lewin s'intéresse à deux grandes questions : le mode d'exercice de l'autorité et de leadership ainsi que la dynamique des groupes
- • Les travaux de Lewin sont essentiellement consacrés aux phénomènes de groupes humains restreints, aux problèmes de leadership, de climat social, de comportements de groupe.
- • K. Lewin distingue trois formes de leadership ou de mode d'exercice du commandement:
- – le leadership **autoritaire**
- – le leadership **démocratique**
- – le leadership du **laisser-faire**

L'école des Relations humaines.

K Lewin : le leadership



K Lewin (allemand,
1890-1947)

Recherche sur la
dynamique de groupe,
problèmes de
leadership, personnalité
des individus

- le modèle de la dynamique du groupe de Kurt Lewin est basé sur trois concepts:

Le jeu des interdépendances:

Les éléments (facteurs internes et externes) qui composent une réalité sociale ne peuvent pas être compris que dans leurs relations mutuelles.

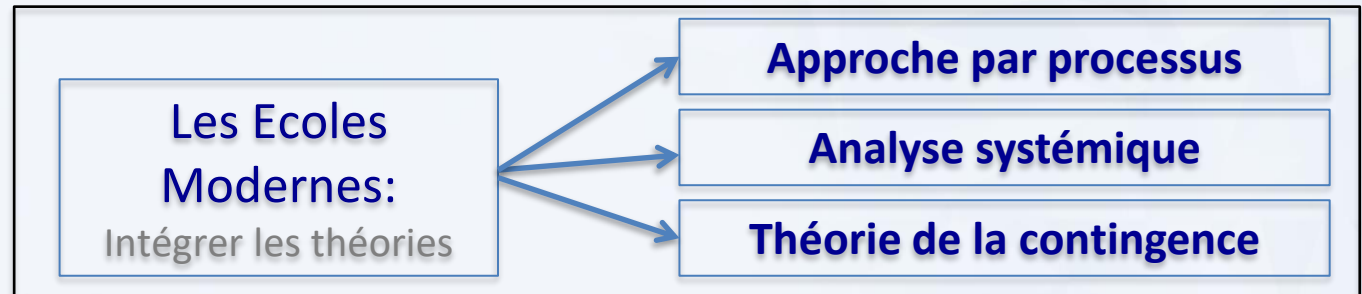
Une perspective nouvelle du groupe

- **La naissance d'un groupe ne réside pas dans la similitude de ces membres, mais**

Exemple question d'examen.

Est ce qu'on peut parler d'un "one Best way"
chez l'école des relations humaines? Justifier votre réponse

Les écoles modernes.



Les Ecoles

Cette approche précise que l'organisation est un lieu permanent de multiples décisions de nature, d'ampleur et de durée très diverses.

Les écoles modernes.



Herbert Simon
1916-2001
Prix Nobel 1978



Joan Woodward
1916 – 1971



P R Lawrence



Henry Mintzberg



James Marsh
1963



Tom Burns

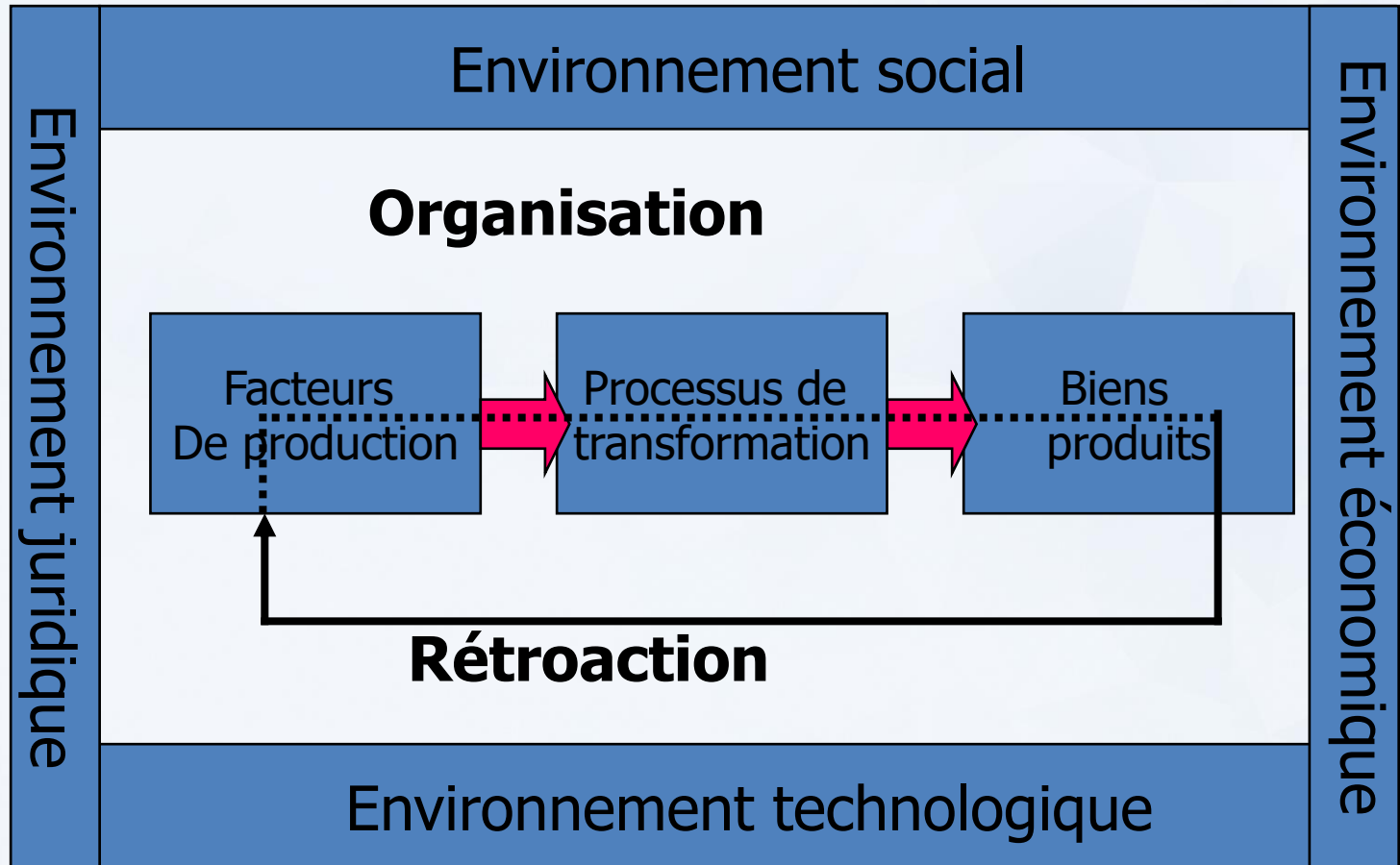


J.W. Lorsch

Les écoles modernes.

L'ÉCOLE FONDÉE SUR LES SYSTÈMES

L.V.Bertalanffy, Scott



Les écoles modernes.



Herbert Simon
1916-2001
Prix Nobel 1975

*H.Simon (1960), The
New Science of
Management Decision,
New York, Harper &
Row.*

La rationalité est limitée par trois facteurs :

- L'information disponible
- Les motivations du décideur
- Les capacités du décideur.

Les écoles modernes.



James Marsh
1963

*J march, H Simon (1969),
Les organisations, Paris,
Dunod.*

Modèle d'organisation fondé sur la participation des acteurs aux décisions selon un schéma contribution/rétribution.

Les écoles modernes.



Joan Woodward
1916 – 1971

Joan Woodward
(1916-1971)

J. Woodward
(1965), *Industrial*
Organization,
London, Oxford
University Press.

- Seules les technologies utilisées dans le système de production (petite ou grande série, processus continu ou discontinu) expliquent les différences structurelles constatées entre les entreprises.
- La technologie est un facteur de contingence.

Les écoles modernes.



Tom Burns

Burns et Stalker

T. Burns, G.M. Stalker, (1965), The Management of Innovation, Londres, Tavistock-Institute.

La structure varie en fonction de la stabilité de l' environnement:

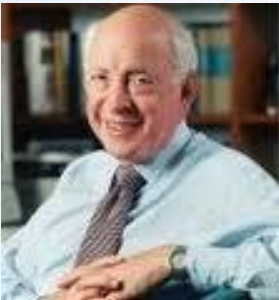
- **Deux facteurs majeurs:** le degré de changement dans la technologie de production (facteur interne pour Woodward) et le marché du produit de la firme
- **Deux types extrêmes de structures:**
 - a. **organiques:** faible degré de formalisation, une grande flexibilité, adaptées aux environnements les plus instables
 - b. **mécanistes:** très centralisées, formalisées et hiérarchisées et aux règles contraignantes, adaptées aux environnements les plus stables
- Question, quelle est la différence entre la technologie comme facteur de contingence, chez J Woodward et Burns et Stalker

Les écoles modernes.



P R Lawrence

Pas de structures d'organisation supérieures. Certaines sont plus ou moins adaptées à certains environnements



J.W. Lorsch

- Chaque organisation est divisée en 3 unités :vente, recherche-développement et production
- Environnement est composé de 3 aspects: clients, développement, technique
- La différenciation doit être équilibrée par des méthodes d'intégration pour maintenir l'unité
- Les firmes qui arrivent à cet équilibre entre différenciation et intégration réussissent mieux
- Par exemple, à un environnement très segmenté, on fera correspondre une différenciation forte et des moyens puissants de coordination

Les écoles modernes.



Henry Mintzberg

Les principaux facteurs de contingence propres à l'organisation sont l'âge, la taille, la technologie utilisée, le style de pouvoir, la stratégie.

- Les facteurs de contingence de l'environnement sont sa variabilité, sa complexité, sa turbulence, son incertitude.

H Mintzber, (1982), Structure et dynamique des organisations, Paris, Editions d'organisations.

Les écoles modernes : Synthèse

RATIONALISME

