

Cours de Management II



Présenté au:
Étudiants du Semestre 2
Licence d'études fondamentale en
sciences économiques et gestion

Professeur:
□ Bouchra OUARRAOUI



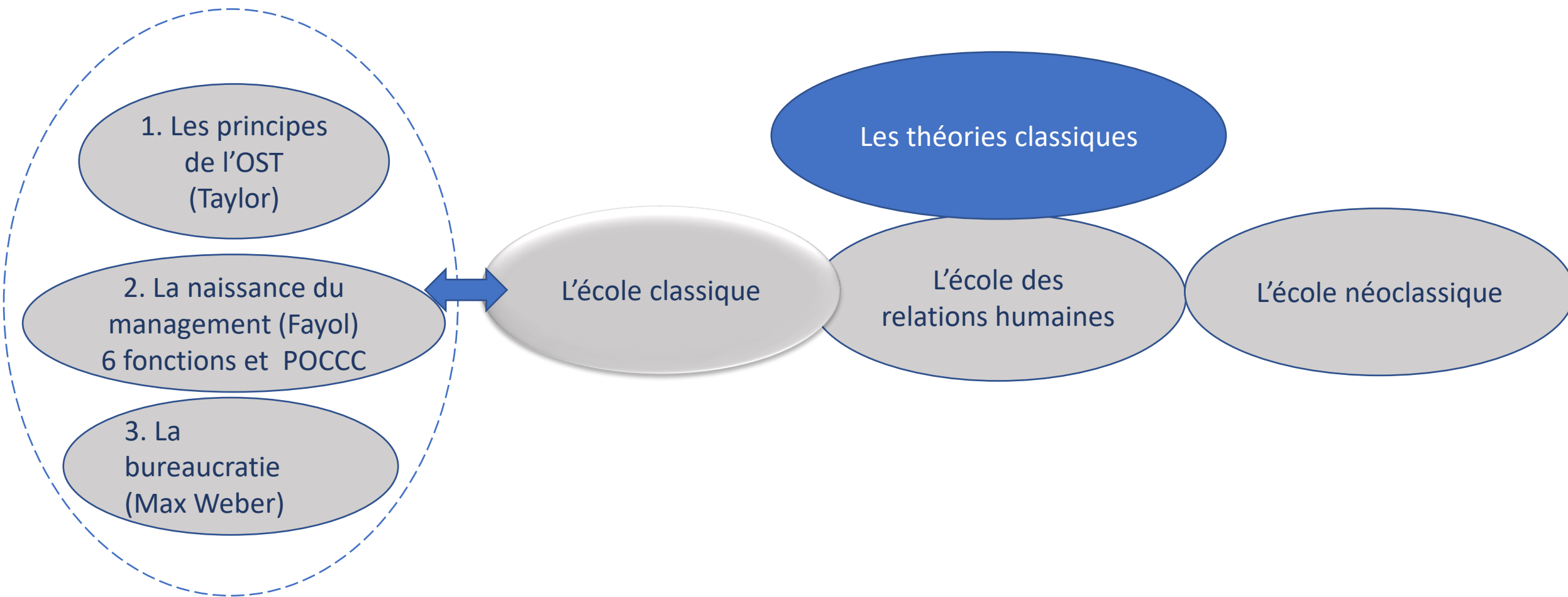


Séance 4





Partie I : Les théories classiques





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

L'Organisation Scientifique(OST) du Travail

La maîtrise du temps

Taylor préconise de chronométrer chaque tâche et de déterminer le temps minimum nécessaire pour réaliser cette tâche.

La maîtrise des
méthodes de travail

Les opérations inutiles sont supprimées et, pour chaque opération conservée, la meilleure méthode est sélectionnée

La prescription des
tâches

chaque ouvrier se voit affecté une tâche précise, à exécuter dans un temps prescrit et selon un mode opératoire imposé.





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

Etape A: La naissance du management

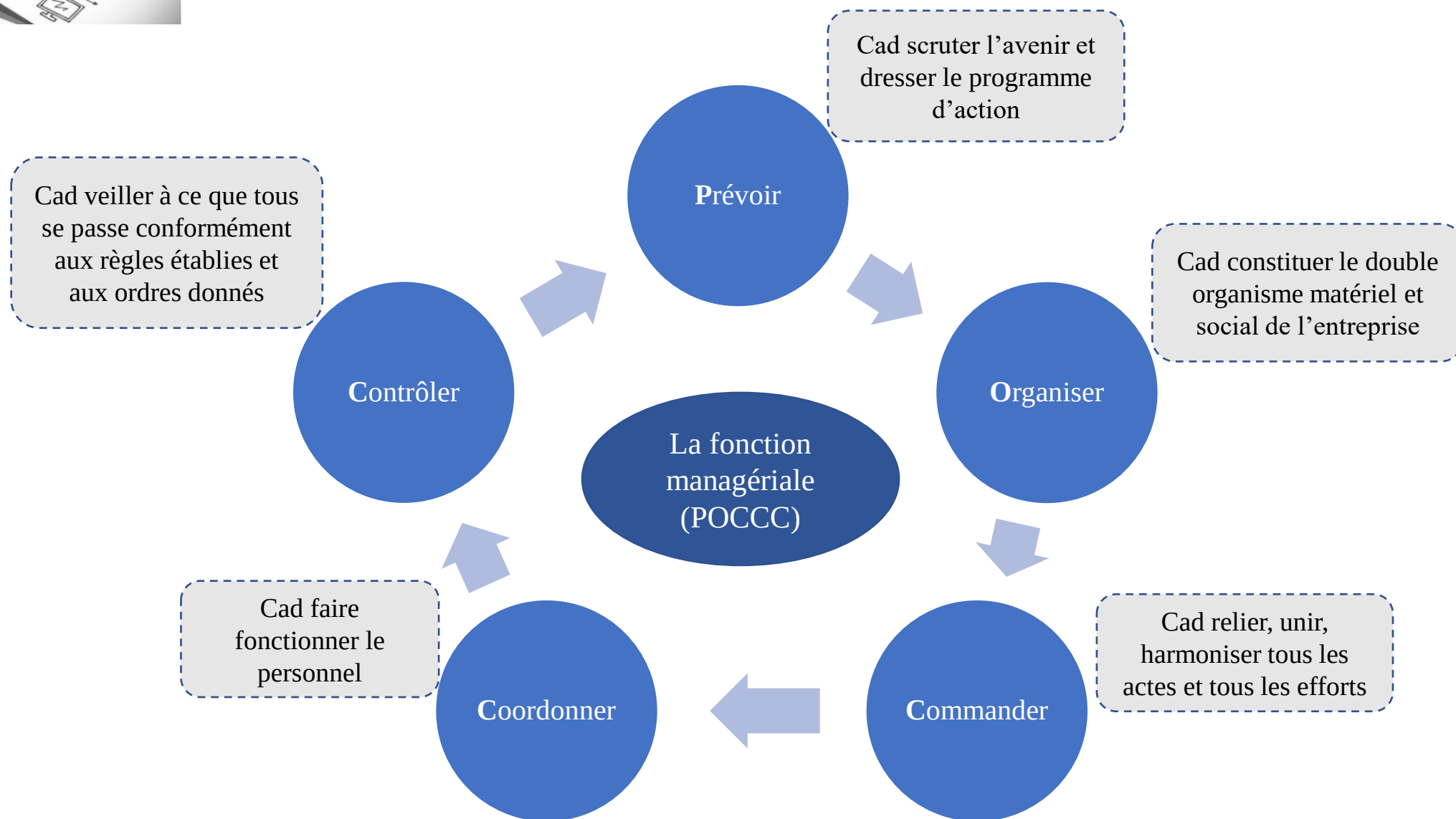
Dans les entreprises, Fayol distingue **six fonctions**:

- ☐ La fonction technique (la production);
- ☐ La fonction commerciale (achat et vente);
- ☐ La fonction financière (s'assurer de la disponibilité des capitaux);
- ☐ La fonction de sécurité (incendies et vol, grèves);
- ☐ La fonction comptable (situation économique de l'entreprise);
- ☐ La fonction Administrative (appelé maintenant le management).





Partie I : Les théories classiques





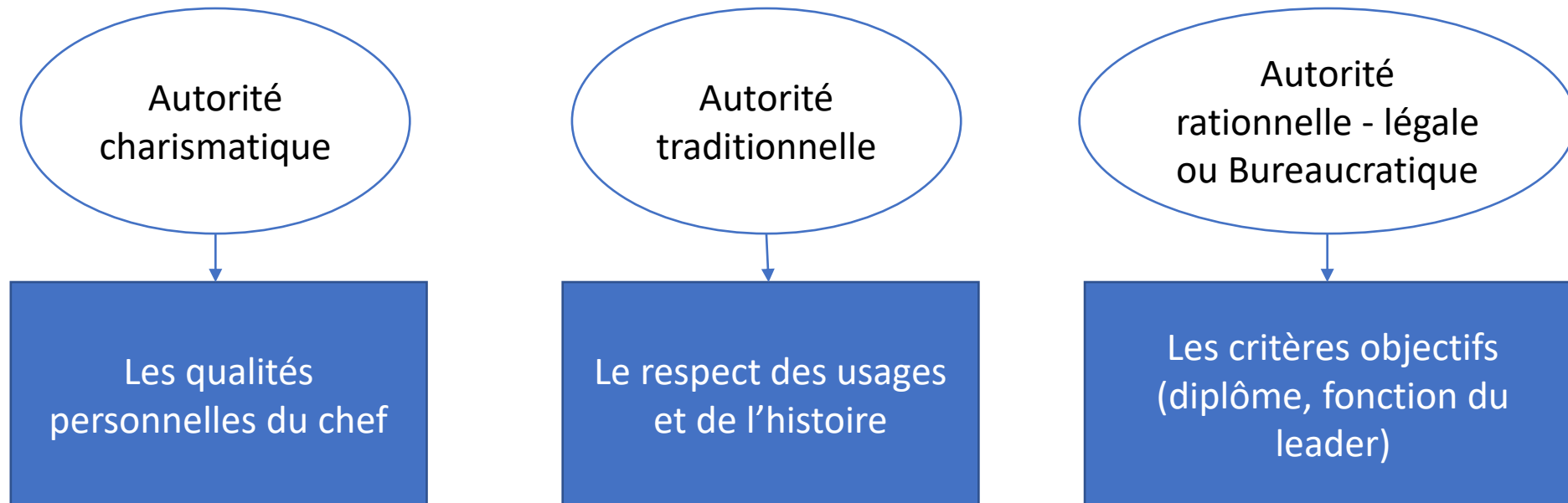
Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

➤ Weber distingue trois formes d'autorité:

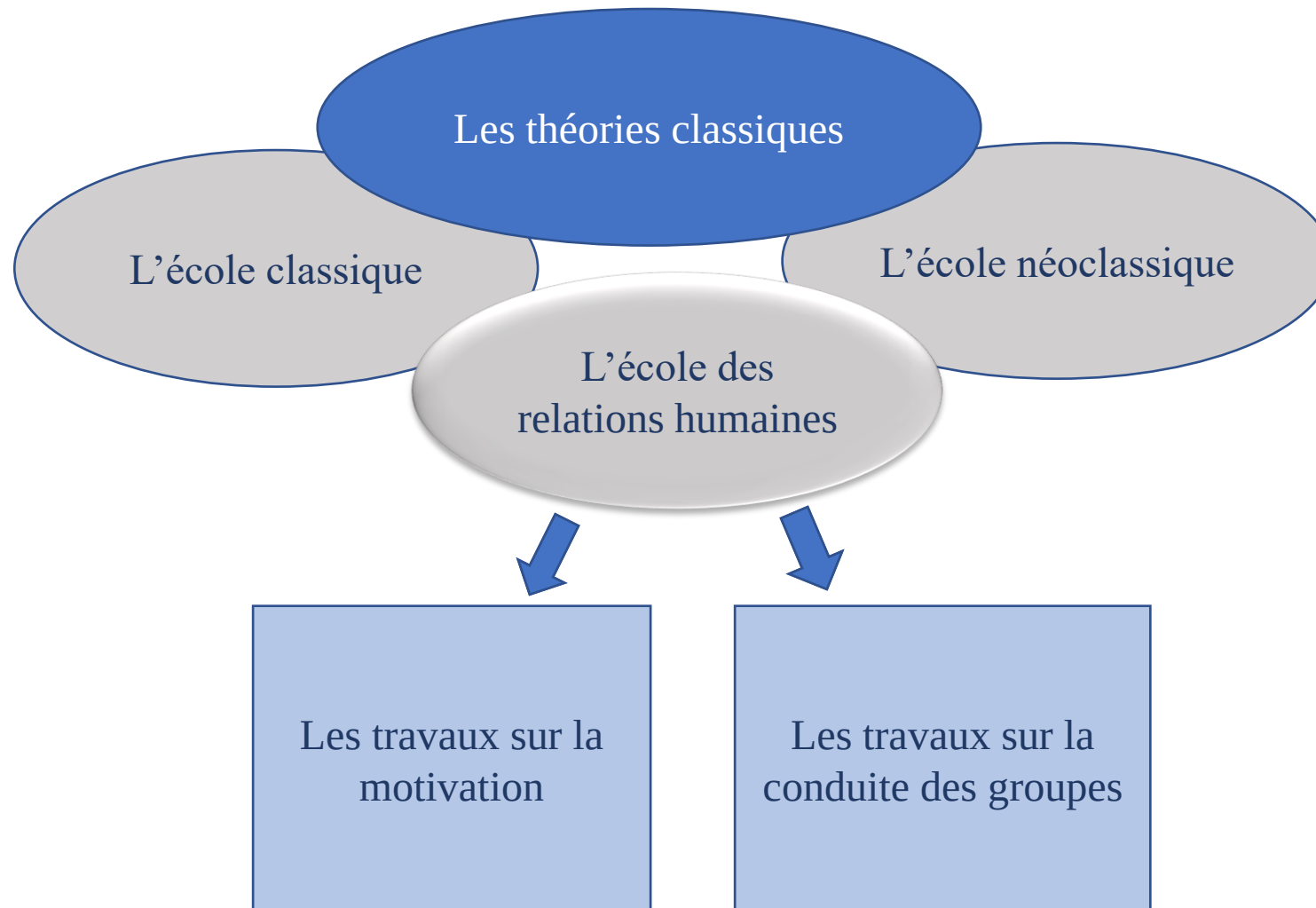


➤ Pour Weber, la meilleure forme d'autorité est celle bureaucratique



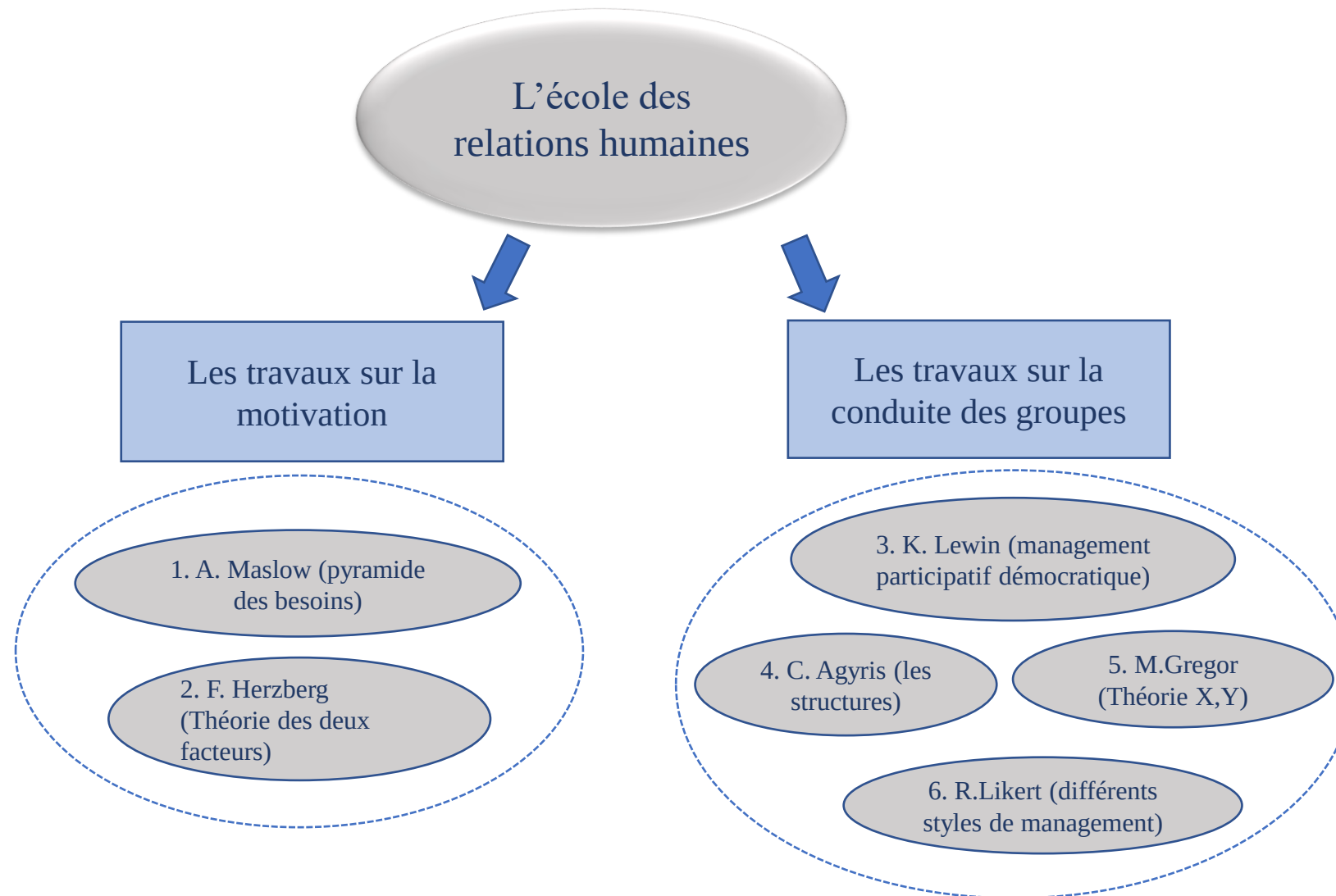


Partie I : Les théories classiques





Partie I : Les théories classiques





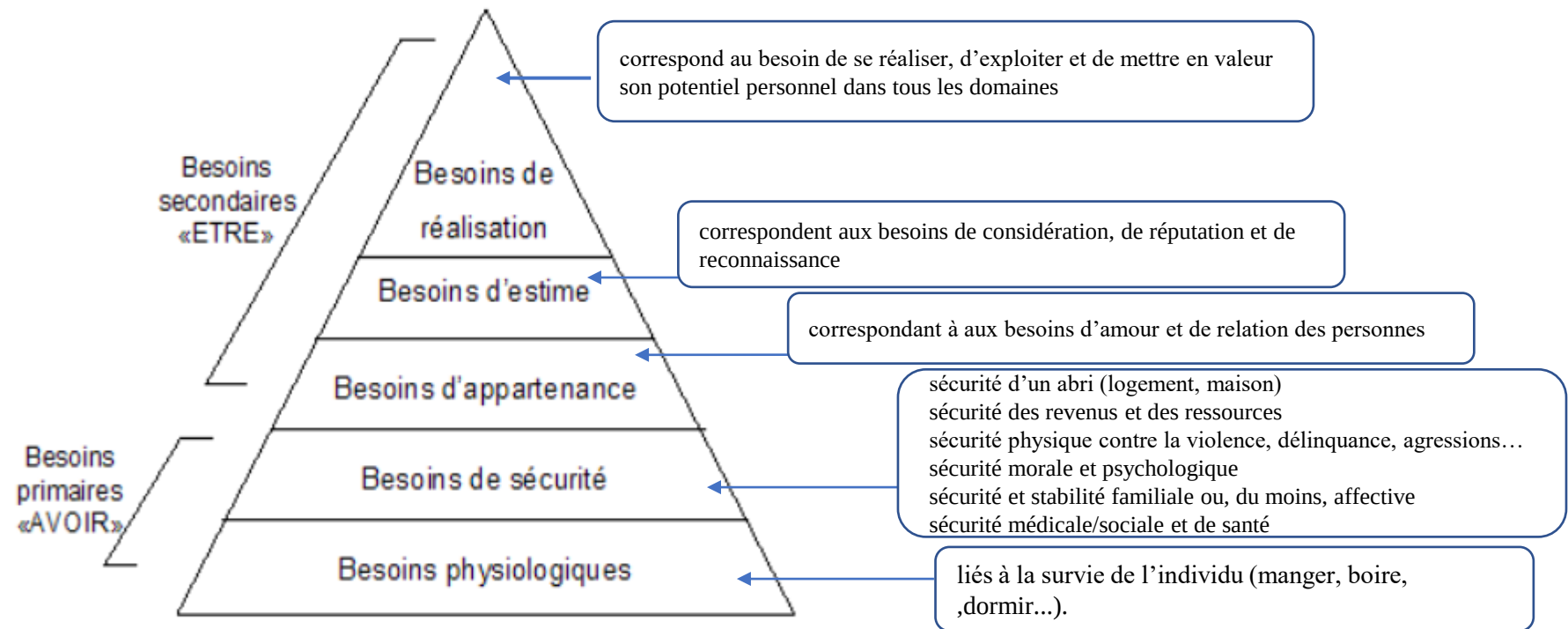
Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

1. A. Maslow Pyramide des besoins





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

2. F. Herzberg et la théorie des deux facteurs

- F. Herzberg (1966) a étudié des sources de motivation, qui a fait une distinction entre facteurs d'hygiène et facteurs valorisants;
- **Les facteurs d'hygiène ou de contexte déterminant** le niveau d'insatisfaction (fort-faible)
- Il s'agit des conditions de travail, des relations de travail avec les collègues et la hiérarchie, la sécurité de l'emploi, de la politique générale de l'entreprise et de la rémunération;
- **Les facteurs valorisants ou de contenu** déterminant le niveau de satisfaction (fort-faible), l'intérêt pour le travail, l'accomplissement au travail, sa reconnaissance, la responsabilité et l'avancement;
- Selon Herzberg, plus le degré de satisfaction est élevé, plus l'individu est incité à agir et à faire des efforts, en revanche, si le degré d'insatisfaction est faible, l'individu est dans un état de confort et n'est pas incité à modifier son comportement.





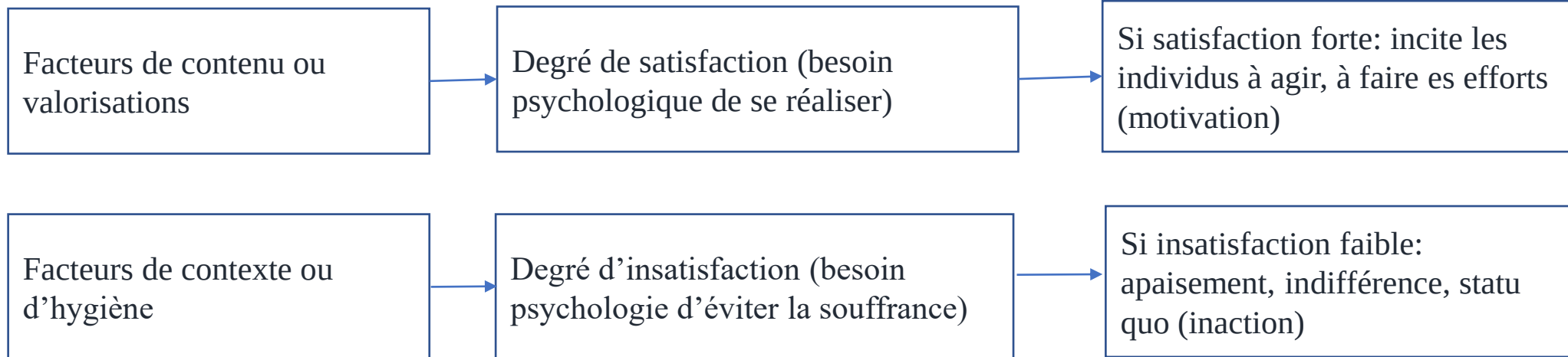
Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

2. F. Herzberg et la théorie des deux facteurs





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

2. F. Herzberg et la théorie des deux facteurs

- Les facteurs motivants sont liés au contenu des tâches, et c'est en rendant le travail plus intéressant, moins ennuyeux et moins routinier qu'on motive les individus. Ce la passe par une plus grande **autonomie des individus** dans la conception et le contrôle de leur travail, par une plus grande variété des tâches, en déparcellisant et en élargissant les tâches, ainsi que par un retour donné à l'individu sur les résultats et l'utilité de son travail.
- Selon Herzberg, ce n'est donc pas en jouant sur les conditions de travail et les stimulants monétaires que l'ont obtient une satisfaction et une motivation plus élevées.

EXEMPLE:

En 1990, Volvo ouvre en Suède une usine où le travail à la chaîne est supprimé et remplacé par une organisation en équipes, chacune réalisant l'assemblage des véhicules de A à Z.





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

Les travaux sur la conduite des groupes

3. K.Lewin et la dynamique de groupe

- ❖ Les travaux de Kurt Lewin (1940) montrent la supériorité du **management participatif sur le management directif**;
- ❖ Le style de management participatif permet de rendre les individus plus satisfaits et plus ouverts aux changements, en renforçant la cohésion et la dynamique de groupe, et d'atteindre des niveaux de performances individuelles et collectives plus élevés;
- ❖ Le management participatif est un processus de décision collective impliquant tous les salariés (management démocratique);
- ❖ Il s'agit de dialoguer, de négocier, de résoudre collectivement les problèmes, de décider en commun des solutions et de leur mise en œuvre.



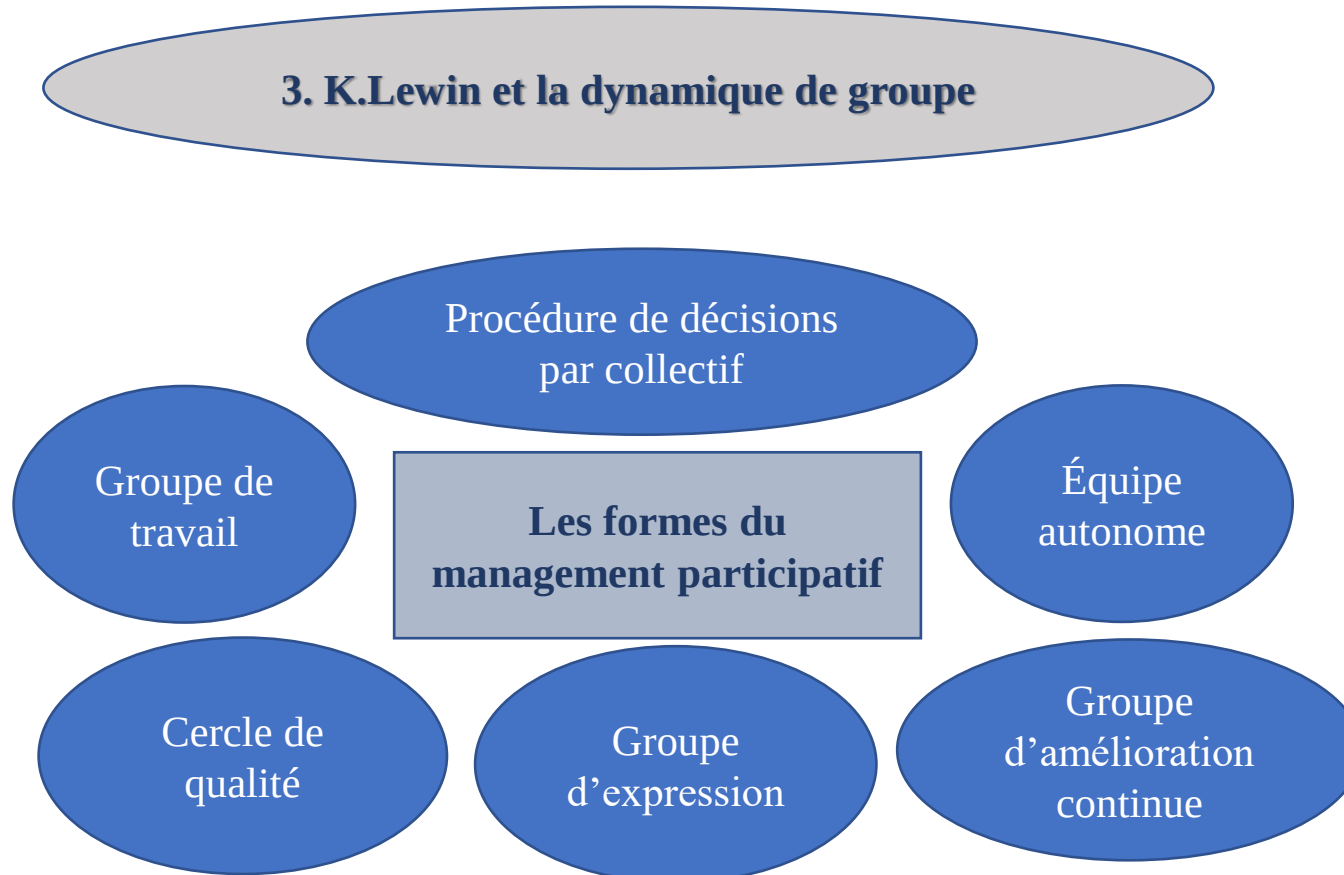


Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

3. K.Lewin et la dynamique de groupe

Attention

Ces modes de management participatif sont à distinguer des dispositifs législatifs ou réglementaires garantissant des droits aux salariés, notamment d'expression, tels que les délégués du personnel, les comités d'entreprise ou encore l'intéressement financier au résultat.

EXEMPLE:

Monsieur D.Benoit fondateur de l'entreprise GFP (vente de graines salées, fruits secs et popcorn) s'est fait connaître dans les années 80 et 90 pour instauré un système de vote annuel sur sa direction. Noté sur une échelle de 0 et 10 par tous les salariés (plus d'une centaine), il devrait obtenir la moyenne pour rester à son poste. Les salariés étaient également consultés sur la stratégie et la politique d'investissement ou d'embauche.





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

4. C. Argyris les structures: Horizontalité et transversalité

- L'ensemble de la structure organisationnelle pyramidale est source d'insatisfaction et de démotivation;
- Pour C. Argyris (1964), l'organisation taylorienne, avec une division des tâches et un contrôle extrêmes, maintient les individus dans un état infantile, de soumission et de frustration;
- Il s'ensuit des comportements improductifs d'absentéisme, de turn-over, de conflits;
- La solution est de rompre avec la structure pyramidale pour construire une organisation saine qui libère l'énergie des individus,
- À l'organisation hiérarchique et verticale, il faut préférer **l'organisation transversale et horizontale.**





Partie I : Les théories classiques

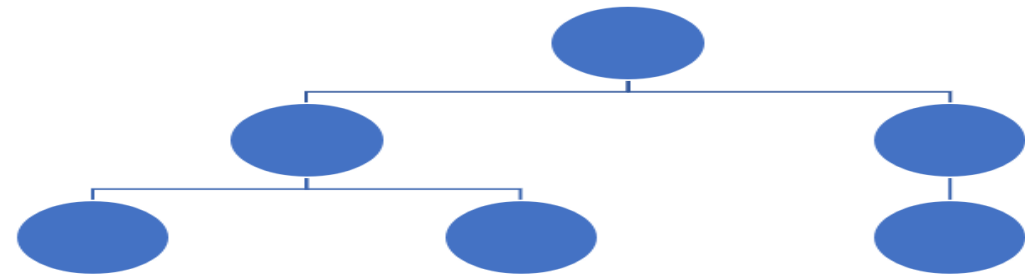
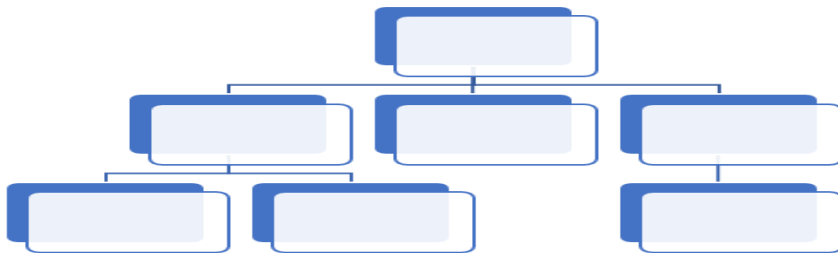
Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

**4. C. Argyris les structures:
Horizontalité et transversalité**

Organisation pyramidale





Partie I : Les théories classiques

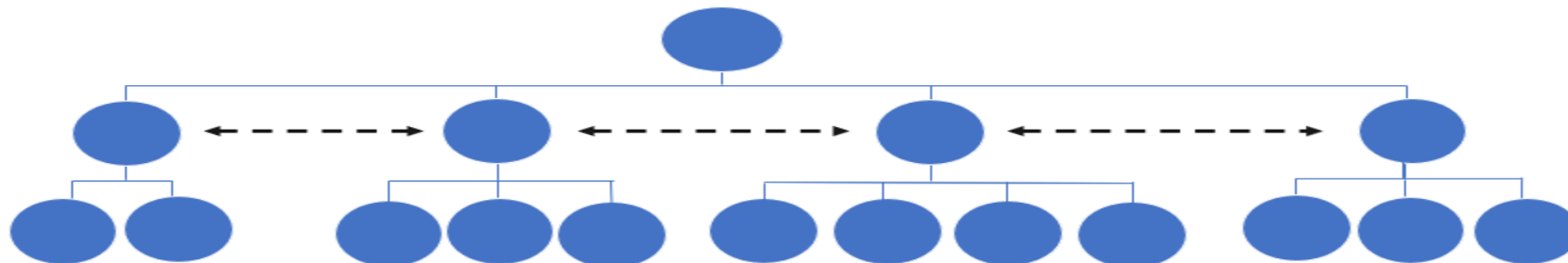
Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

**4. C. Argyris les structures:
Horizontalité et transversalité**

Organisation horizontale





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

**4. C. Argyris les structures:
Horizontalité et transversalité**

EXEMPLE:

Le management ou le pilotage par le processus est une façon de structurer une entreprise pour rendre horizontale et transversale. Le fonctionnement de l'entreprise est découpé en processus, chaque processus étant un ensemble d'activités interdépendantes qui se combinent pour produire un bien ou un service (de la prise de commande à la livraison au client). Les différents acteurs provenant des différents métiers et départements de l'entreprise vont alors communiquer et se coordonner autour de chaque processus.





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

5. Mc.Gregor et la théorie X et Y

- Mc.Gregor auteur de la dimension humaine de l'entreprise (1969), il classe les dirigeants en deux catégories:

Théorie X

Les dirigeants qui sont convaincus qu'il existe une tendance à la flânerie, une aversion des individus face à l'effort et aux responsabilités et qui mettent en place des règles de surveillance et de contrôle strictes des salariés.

Théorie Y

Les dirigeants qui ont une conception plus positive de l'individu au travail, qui cherche à donner le meilleur de lui-même et à occuper davantage de responsabilités. Ces dirigeants proposent aux salariés des tâches plus enrichissantes, des perspectives d'évolution et incitent à la prise d'initiative.

- Mc.Gregor a démontré que les entreprises adeptes de la théorie Y étaient plus performantes, car non enfermées dans une bulle de règle. La confiance envers les salariés, la délégation et l'autocontrôle leur permettent de gagner en souplesse et en adaptabilité vis-à-vis d'un environnement changeant.





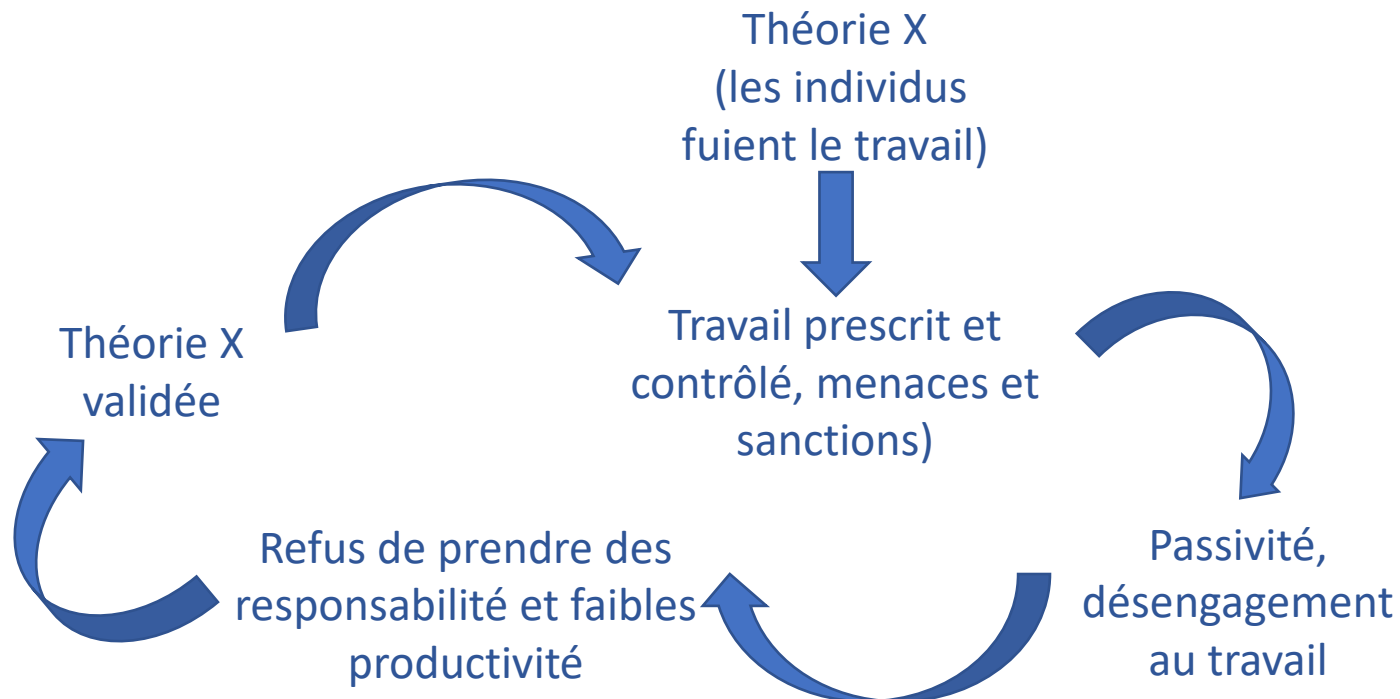
Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

5. Mc. Gregor et la théorie X et Y





Partie I : Les théories classiques

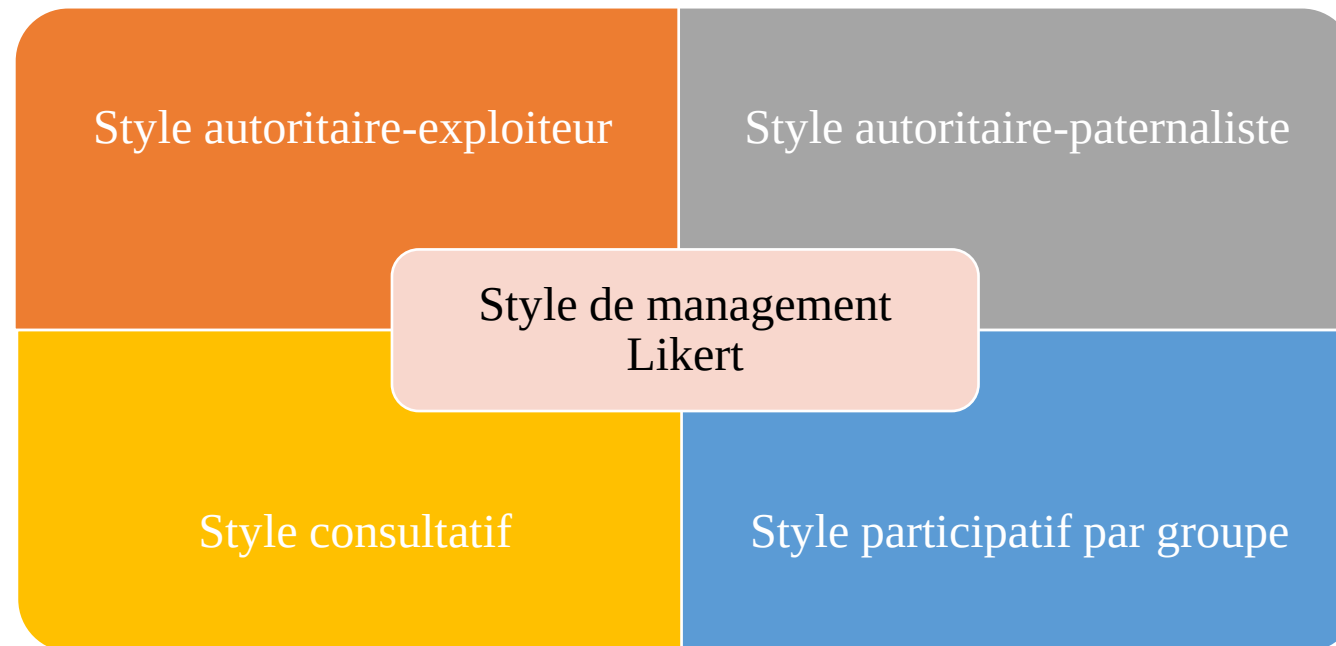
Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

6. Likert et les styles de management

Likert a cherché à relier performance de l'entreprise et style de management, il aboutit à une typologie des styles de management, et constate que le style participatif est le plus efficace;





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

Apports de l'Ecole des relations humaines

Vision plus
humanisante du travail

Les fondements de la
GRH (l'administration
du travail)

Les facteurs humains et
psychologiques pour réussir
la conduite du changement





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

Critiques de l'Ecole des relations humaines

Absence de rigueur
scientifique des
expériences menées

Absence de prise en
compte de conflits

Risque de manipulation des
salariés par la direction





Merci pour votre attention



Questions ?

