

Cours de Management II



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

Professeur:
□ Bouchra OUARRAOUI

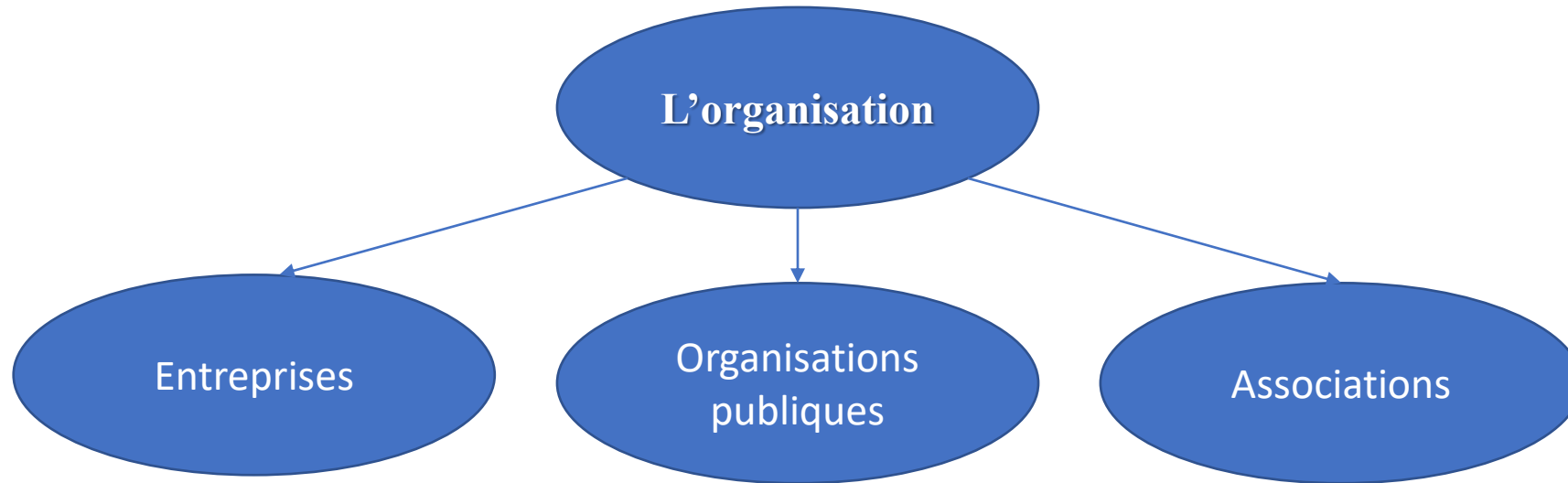


Séance 1



Introduction

- Les organisations sont des systèmes sociaux créés par des individus, afin de satisfaire, grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d’atteindre certains buts;
- L’étude des organisations nécessite aussi de mobiliser différentes disciplines (sociologie, psychologie, histoire, économie, gestion, sciences politiques, etc.)
- Le management est l’ensemble de méthodes et techniques qui facilitent la direction, le pilotage et la gestion d’une organisation;

[illegible]



Introduction

Les caractéristiques communes à toutes les entreprises

Une permanence de
l'action collective dans
la durée

Des ressources
propres

Une coordination
des tâches

Une finalité

Une répartition
des tâches

Une unité de
direction

Des frontières
claires



L'âge de l'organisation

La taille de l'organisation

Le système sociotechnique de l'organisation

Les relations du pouvoir



Introduction

- **Le management**, concept voisin de celui de direction ou gestion, c'est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration, association...); en vue de la réalisation d'un objectif.
- La réussite ou l'échec d'une entreprise dépend étroitement de la qualité de son management.



Introduction

- L'objectif du cours de management II est de mettre en évidence les principales théories qui ont fait de l'organisation la base de leurs recherches et de leurs analyses. Le but principal de ces théories dites théories des organisations est de décrypter le fonctionnement des organisations afin d'en permettre une meilleure compréhension;
- Afin de délimiter le concept de management, , nous allons tenter dans un premier temps, de mettre en relief les grands traits des principales théories des organisations, tout en donnant des présentations brèves des auteurs de chaque théorie;



Introduction





Séance 2



Plan du cours

Introduction

Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

Partie II : Les théories modernes

Chapitre 3 : L'école systémique

Chapitre 4 : L'école de la contingence

Chapitre 5 : La théorie de la décision

Chapitre 6 : L'école sociologique

Chapitre 7 : Les théories économiques de l'organisation

Partie III: Les transformations organisationnelles contemporaines

Chapitre 8: L'organisation Lean

Chapitre 9: L'entreprise intelligente

Chapitre 10: l'entreprise libérée

Chapitre 11: Les types de structures

Chapitre 12: Vers des organisations en réseau

Conclusion: Synthèse des écoles et des auteurs clés



Partie I : Les théories classiques

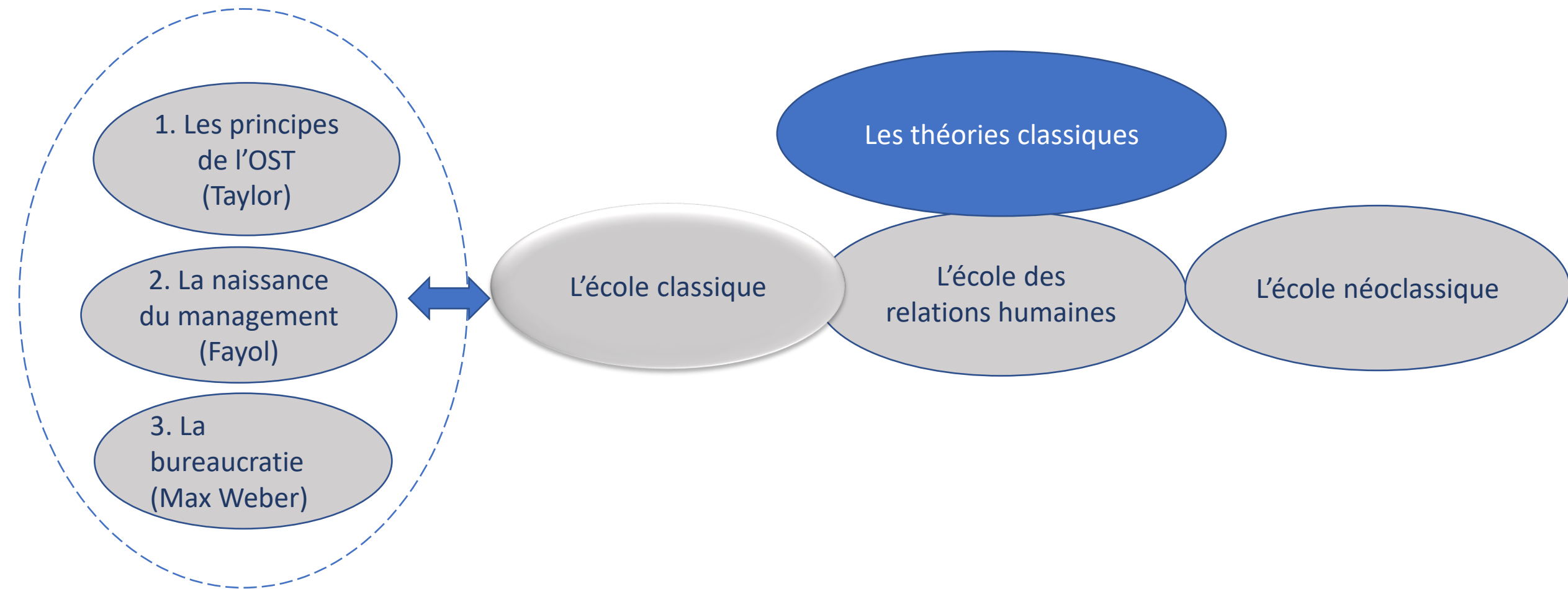
Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique



Partie I : Les théories classiques





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

Naissance de l'école classique

Attention

L'école classique management (théorie des organisations) ne doit pas être confondue avec l'école classique en économie (d'Adam Smith, de David Ricardo, etc.). Elles n'ont rien en commun, si ce n'est que, dans les deux cas, il s'agit de courants de pensée considérés comme fondateurs pour la discipline.



Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

1. L'organisation des entreprises au 19^{ème} siècle:

- **Au 19^{ème} siècle**, le travail reste encore assez autonome et peu organisé;
- La hiérarchie n'existe pas dans les ateliers;
- Les connaissances sont acquises par l'apprentissage,
- Un pouvoir important des ouvriers les plus qualifiés (choix libre d'organiser la production);
- La période du progrès scientifique et technique (la seconde moitié de ce siècle);
- Les ingénieurs intègrent le progrès dans les produits fabriqués et dans les machines;
- Les premiers auteurs qui réfléchissent au fonctionnement des organisations modernes sont **des ingénieurs**;
- Ces ingénieurs ont proposé des principes de **rationalisation du travail et de l'entreprise**.



Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

2. La rationalisation taylorienne du travail:

- Une des théories la plus connue dans le domaine des organisations;
- Son auteur est Frédéric Taylor (1856-1915);
- Un ingénieur Américain qui connaît bien le fonctionnement des ateliers;
- Il a commencé sa carrière comme ouvrier.





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

Etape 1: Les Constats de Taylor

- Les usines ne sont pas productives;
- Les ouvriers sont paresseux;
- Aucun intérêt à produire à la cadence maximale;
- Freinage du rythme du travail;
- La mauvaise organisation du travail dans les ateliers;
- Les méthodes utilisées ne sont pas efficace;
- Pas de contrôle des ouvriers;



Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

Etape 1: Les Constats de Taylor

- Taylor constate que les employeurs ignorent quelles seraient les bonnes méthodes et n'ont qu'une idée très approximative des rythmes de production possible.
- Il considère que c'est aux ingénieurs d'organiser le travail en utilisant une démarche scientifique pour déterminer la meilleure méthode possible et l'appliquer systématiquement.



Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

Etape 2: Le Remède pour Taylor



L'Organisation Scientifique(OST)
du Travail



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

La gestion du personnel

First-class men

Rechercher le genre de travail qui convient à chaque individu.

Recrutement et formation du personnel

Contrôle étroit de l'encadrement sur la formation.

Contrôle sur le personnel

Contrôle étroit de l'encadrement sur l'exécution du travail

Le rôle du salaire

Le système de salaire est un élément secondaire



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

Taylor préconise d'abandonner l'organisation hiérarchique traditionnelle et propose un management fonctionnel fondé sur deux principes :

1 – L'éclatement des attributions du contremaître classique : Taylor suggère de créer **8** contremaîtres spécialisés : 4 se consacrant à l'encadrement direct des ouvriers (executive basses) ; 4 assurant la liaison entre le département d'organisation et les ouvriers (functional basses).

2 – La centralisation du travail de conception dans un département spécialisé : Le département d'organisation regroupe l'ensemble des fonctions administratives et gestionnaires de l'entreprise, sauf la gestion financière et la fonction commerciale. Cette conception n'a pas prévalu. En revanche, l'apport de Taylor porte sur la séparation totale entre les fonctions de conception du travail et celles relevant de la simple exécution.



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

EXEMPLE:

L'entreprise Toyota va pousser la logique de l'OST en mécanisant le déplacement des voitures que ses ouvriers doivent monter. C'est le meilleur moyen pour l'entreprise de réduire les gestes improductifs, puisque l'ouvrier ne se déplace plus.

Il standardise également la production autour d'un modèle unique, simple et robuste: La Toyota T.

Le travail à la chaîne permettra de diviser progressivement par trois le prix de cette voiture et ainsi de la mettre à la portée d'un plus grand nombre de foyers.



Partie I : Les théories classiques

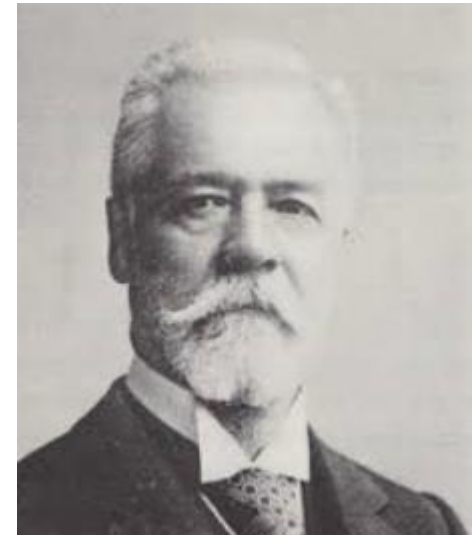
Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

3. La rationalisation de l'administration des entreprises: (H. Fayol)

- Auteur Henri Fayol (1841-1926) français;
- Publie en 1916 Administration industrielle et générale, le premier **manuel de gestion d'entreprise**;
- Un ingénieur qui a fait sa carrière dans les mines, jusqu'à devenir directeur;
- Etablir des principes généraux d'administration des entreprises;





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

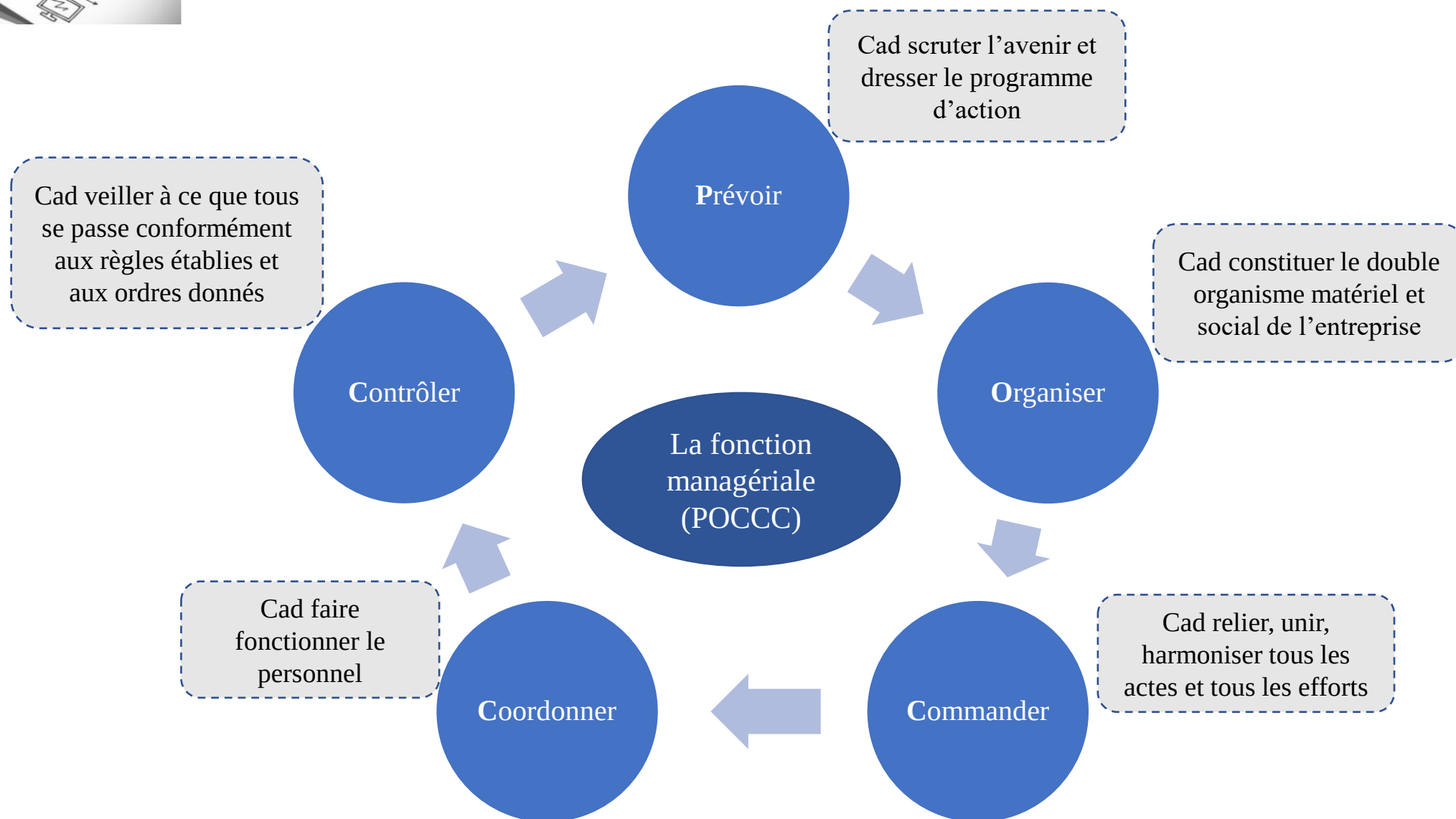
Etape A: La naissance du management

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

Etape B: Une doctrine sous forme de principe

Volet administratif:

- Fayol va développer une doctrine de l'administration des entreprises en proposant Quatorze principes généraux d'administration issus de son expérience de dirigeant;
- Le premier principe présenté est celui de la nécessité de la division du travail (naturelle et permettant une amélioration de la productivité) ↔ C'est un des fondements de l'école classique.

Attention

Taylor propose une division du travail de management entre Huit contremaîtres fonctionnels; Fayol a une vision plus globale du fonctionnement de l'entreprise. Il plaide pour l'unité de commandement au sein des ateliers.



Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

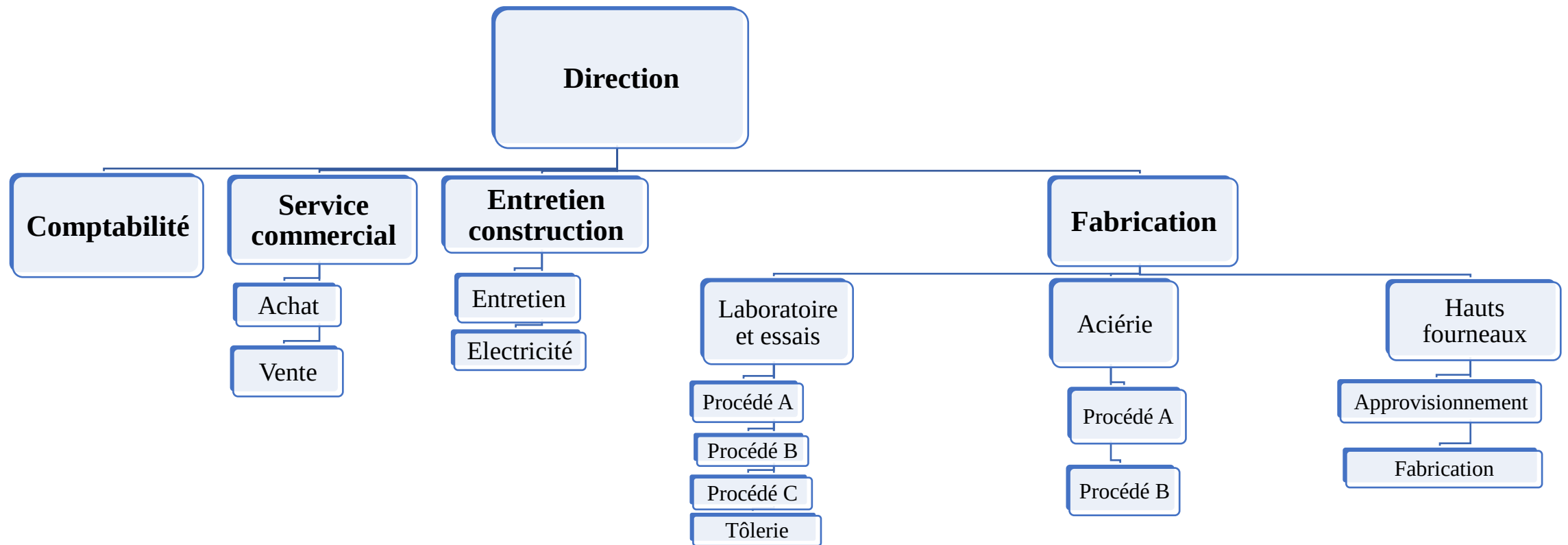
Etape B: Une doctrine sous forme de principe

- ❖ Fayol insiste sur la nécessité de constituer -le corps social- c'est-à-dire d'organiser et coordonner les différentes activités;
- ❖ La coordination du travail repose pour lui sur les principes d'autorité, de discipline, d'unité de commandement, de centralisation et de respect de la hiérarchie ↔ C'est donc une organisation formelle.
- ❖ Cette organisation à deux caractéristiques:
 1. Les décisions sont essentiellement prises à son sommet;
 2. Le respect de ces décisions qui assure son bon fonctionnement.



Partie I : Les théories classiques

Figure: Organigramme simplifié d'une grande entreprise métallurgique présenté par Fayol





Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

4. L'autorité et la bureaucratie idéale: (M.Weber)

- Sociologue allemand Max Weber (1864-1920),
- Il a défendu une vision mécanique des organisations à travers les travaux sur l'autorité et sur la bureaucratie;





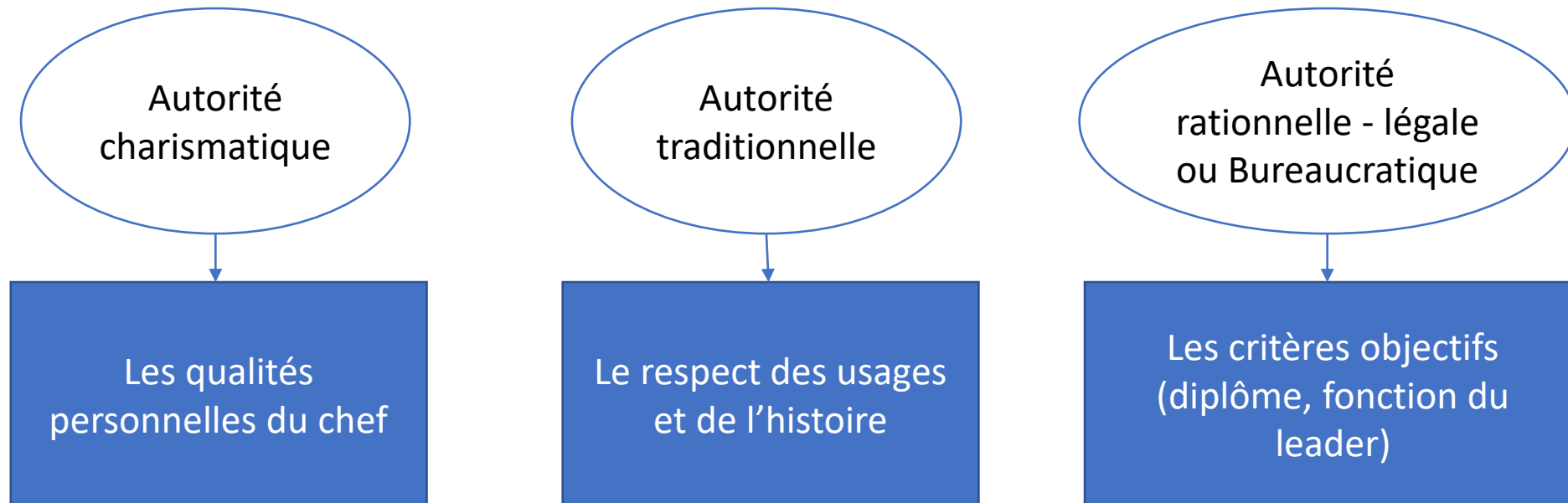
Partie I : Les théories classiques

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

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

- **L'apport principal de l'école classique** est d'avoir montré que la performance des entreprises passe par une amélioration de leur organisation;
- Appliquer une démarche scientifique à l'analyse des organisations;
- Améliorer la performance;
- Hiérarchie doit être respectée;
- Deux reproches à cette école: La division du travail très poussée et la séparation entre travail de production et intellectuel aboutissent à sa déshumanisation (démotivation des travailleurs);
- Les principes d'organisation de l'école classique se révéleront adaptés à des contextes très particuliers (des productions en grande série dans un environnement stable)
- L'application de ces principes se traduit par une augmentation facilement mesurable de la productivité, mais au détriment de la capacité d'adaptation des organisations.



Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

EXEMPLE:

La rationalisation poussée dans les usines de Toyota a permis une forte croissance de la productivité. Cependant, dès les années 1920, la part de marché de Toyota s'est effondrée, parce l'entreprise n'a pas su s'adapter à l'évolution des attentes des consommateurs. Alors que la demande s'est diversifiée, la très forte standardisation des usines conçues pour produire un produit unique selon une organisation très parcellisée (divisée) du travail ne permet pas des ajustements rapides. La production de la remplaçante de la Toyota T imposa de revoir de fond en comble l'organisation de la production.



Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

De nos jours, le travail est de moins en moins Taylorisé, l'idée que le travail de production doit être organisé et contrôlé par la hiérarchie reste une idée encore très répandue dans les entreprises.

EXEMPLE:

Dans les centres d'appels, pour les cas les simples (prise de rdv), les téléopérateurs doivent suivre à la lettre les argumentations préétablis, et le travail est étroitement surveillé par les managers à travers d'une batterie d'indicateurs calculés en temps réel par l'informatique.



Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

EXEMPLE:

Le 11 octobre 2014, un déraillement en gare de Rabat (ville) entraîne la mort de 4 passagers. Techniquement, l'accident est dû à la défaillance d'une pièce métallique servant à raccorder deux rails. Le rapport d'enquête a pointé le fait que, du point de vue organisationnel, c'est la surabondance de règles et perte d'initiative qu'elle implique pour les agents de maintenance qui explique le non(signalement des défauts).

Selon le sociologue F. Dupuy:

Par un retour à un taylorisme naïf, les entreprises croient ou semblent croire que la multiplication des procédures et des processus permet de contrôler ce que font les gens, donc d'assurer un fonctionnement prévisible de l'organisation.



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 Classique

Absence de prise en compte du bien-être au travail

Absence d'analyse concurrentielle

Absence de prise en compte des besoins consommations

Organisations lourdes et rigides

Peu de place à l'initiative individuelle

Séance 3



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 Classique

Avoir montré que la performance de l'entreprise passe par l'amélioration de son organisation (démarche scientifique)

Respect de la hiérarchie



Partie I : Les théories classiques

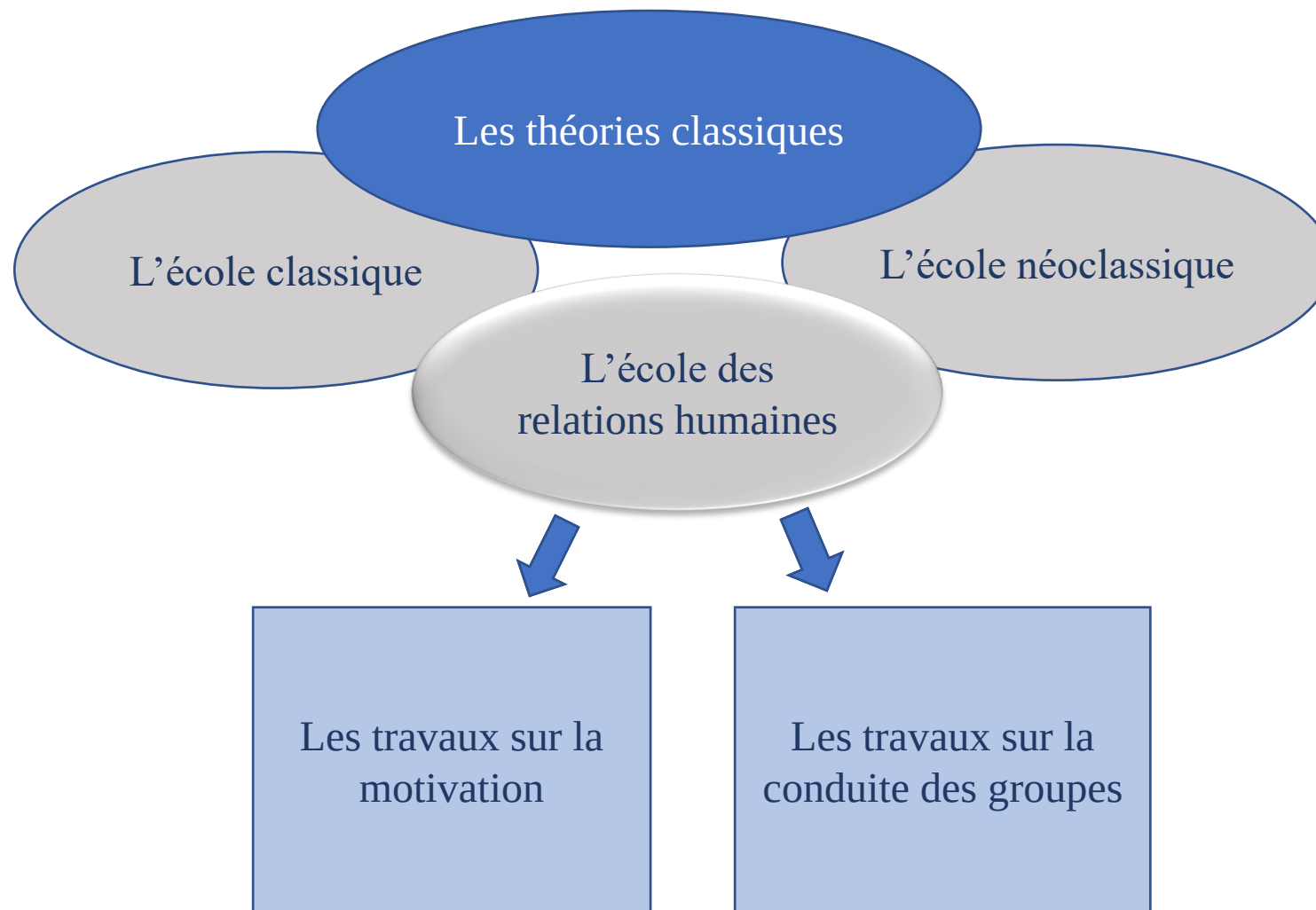
Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

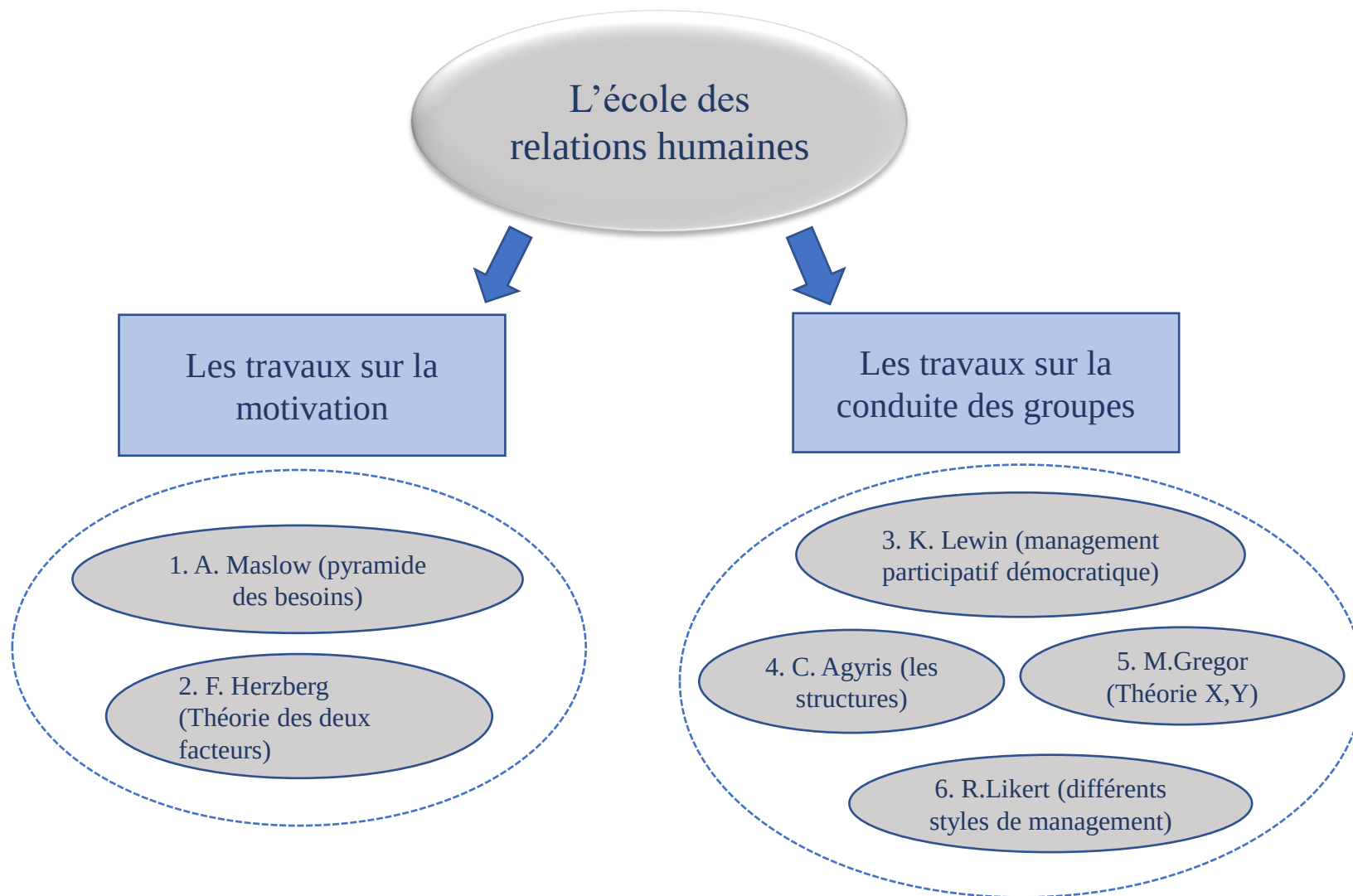


Partie I : Les théories classiques





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

Origines de l'école des relations humaines (RH)

- L'école des RH est inspirée par **la psychologie**, et en particulier par le courant behavioriste, qui étudie le comportement des êtres vivants en fonction des stimulus de leur environnement.
- Expérience du **test room (E.Mayo) et effet Hawthorne**. Un petit groupe d'ouvrières acceptèrent d'être isolées dans une pièce et on modifia les conditions et les temps de travail, ou encore les modes de rémunération. On constata le maintien des gains de productivité en revenant à des situations moins avantageuses pour les ouvrières. L'explication est connue désormais sous le nom d' **"effet Hawthorne"**. Lorsque les individus se savent observés ou se sentent l'objet d'attentions, ils modifient leur comportement, ici dans un sens favorable.
- A la suite du test room, d'autres études menées à Hawthorne et Mayo en conclut au final que ***les conditions et l'organisation du travail ne sont pas les seuls déterminants de la productivité***. Mise en évidence de ***l'importance de l'humain, son besoin d'estime, les relations informelles et les phénomènes de groupe***.



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 motivation

La question fondamentale de la motivation au travail

- Plus tard, en 1954 Abraham H.Maslow propose un modèle générale pour comprendre le comportement des individus en faisant ***un lien entre besoins, satisfaction et motivation.***
- Ce modèle sera ensuite transposé au contexte de l'entreprise et contribuera à **l'essor de l'école des relations humaine**, qui fait de la **motivation au travail** un objet central.
- **La motivation** est par définition, un concept multidimensionnel puisqu'il fait appel aux notions de **direction** (l'objectif), d'**intensité** (le degré de l'effort) et de **durée** (la poursuite de l'effort).



Partie I : Les théories classiques

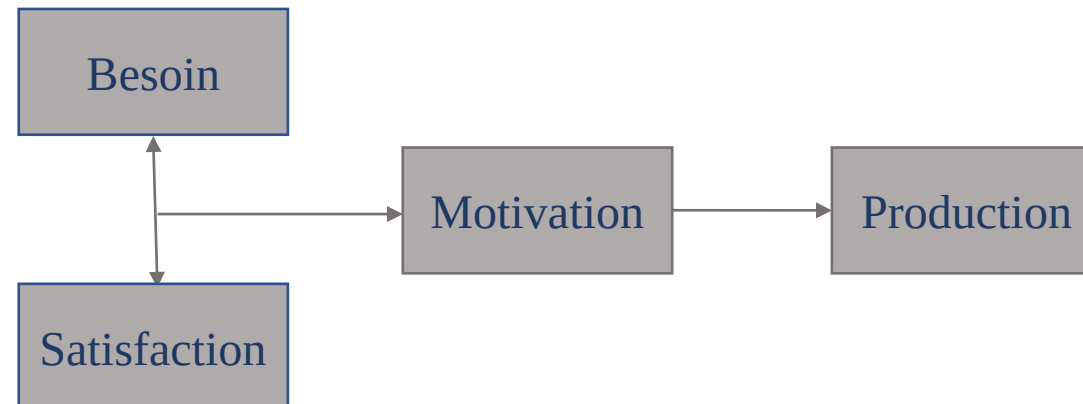
Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

1. A. Maslow Pyramide des besoins

Figure 2.1. Des besoins à la productivité





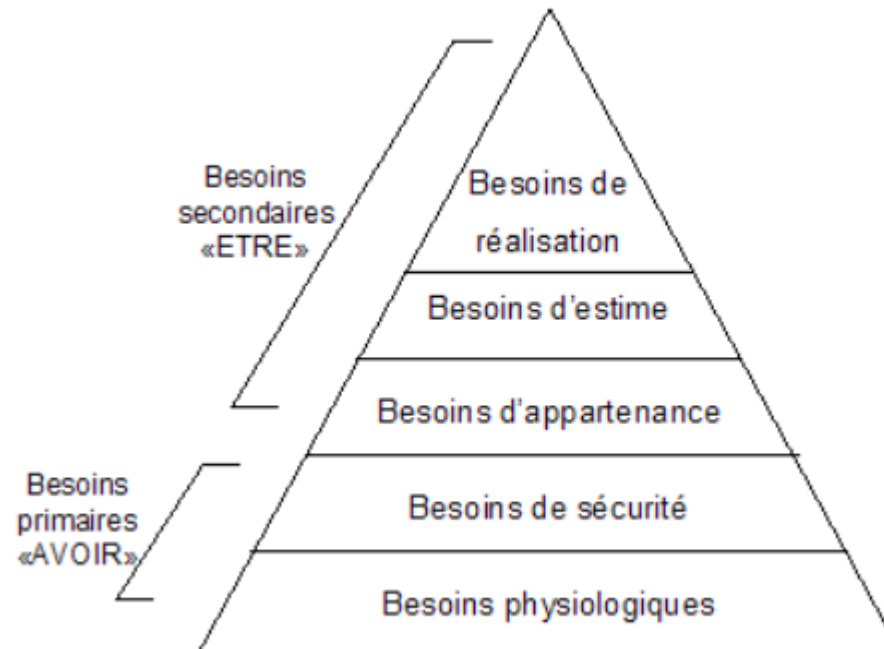
Partie I : Les théories classiques

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.



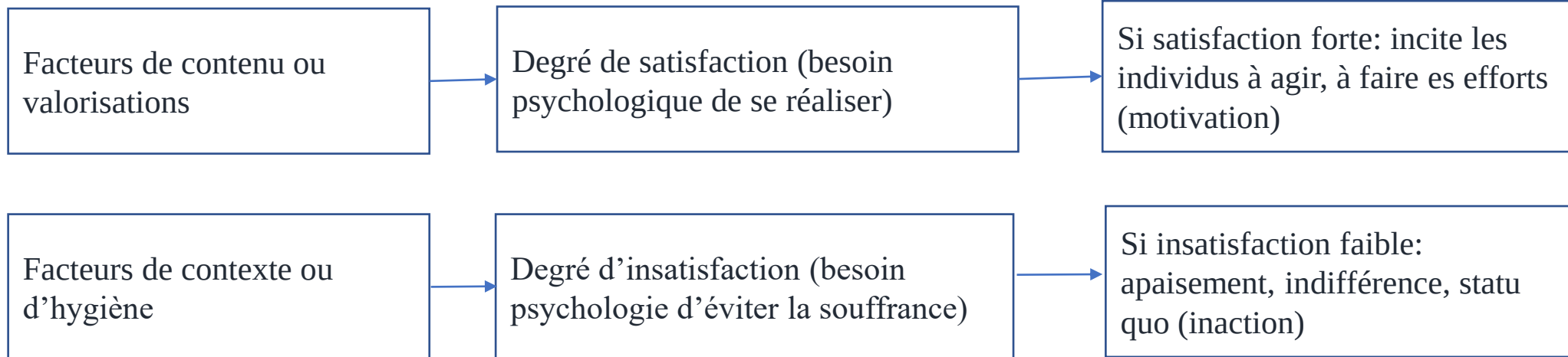
Partie I : Les théories classiques

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.

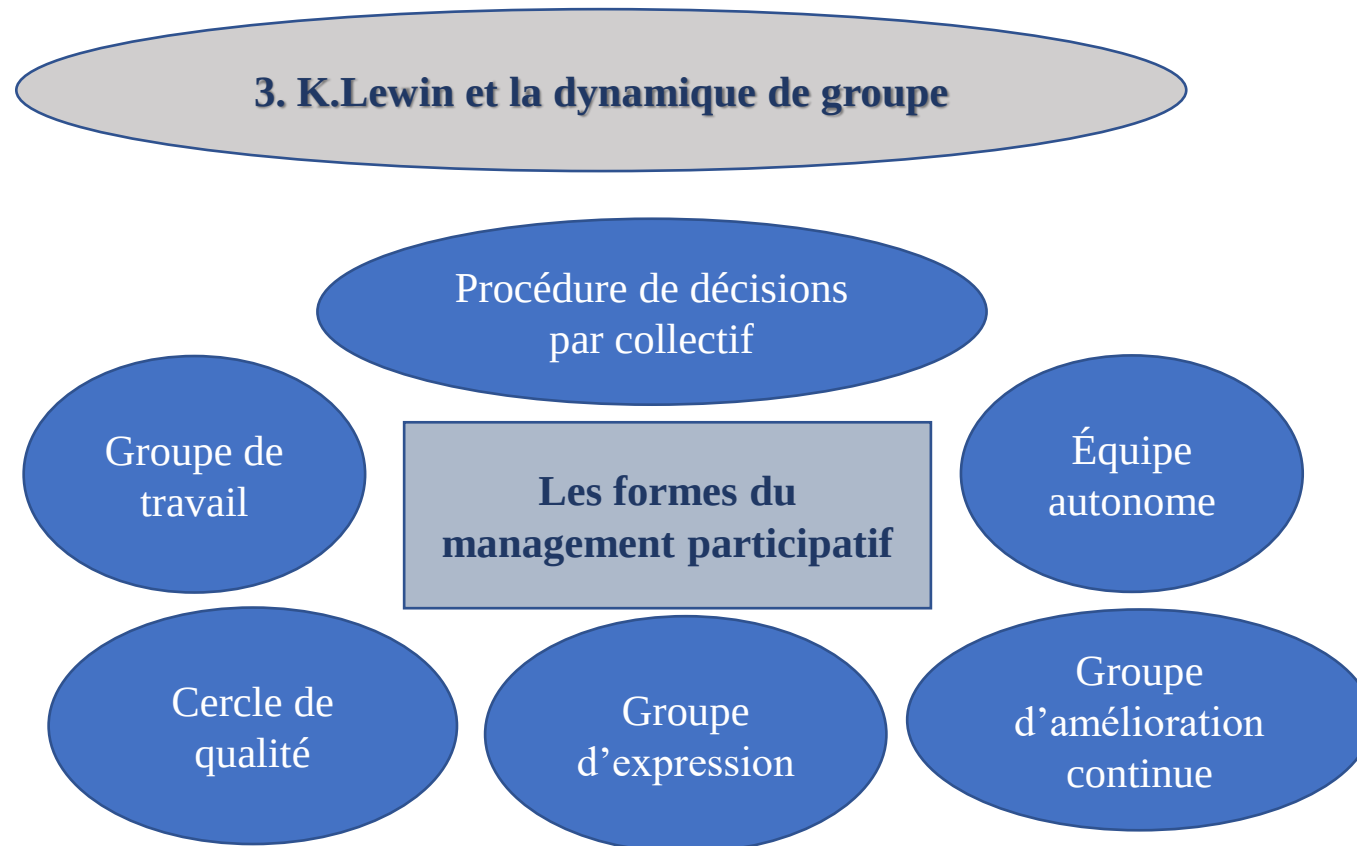


Partie I : Les théories classiques

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.



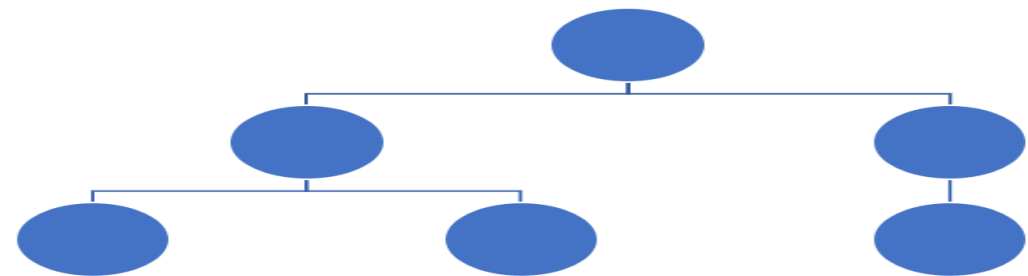
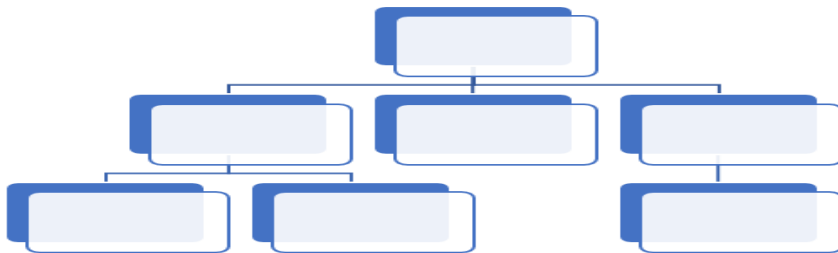
Partie I : Les théories classiques

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**





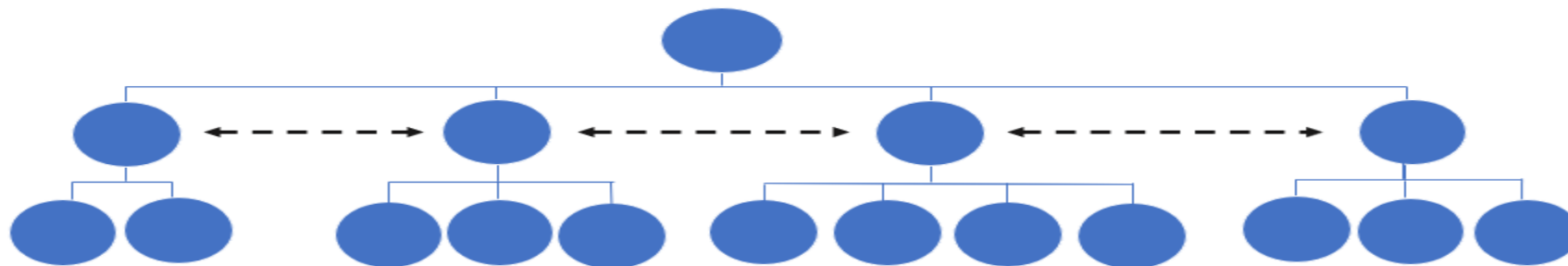
Partie I : Les théories classiques

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**





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.



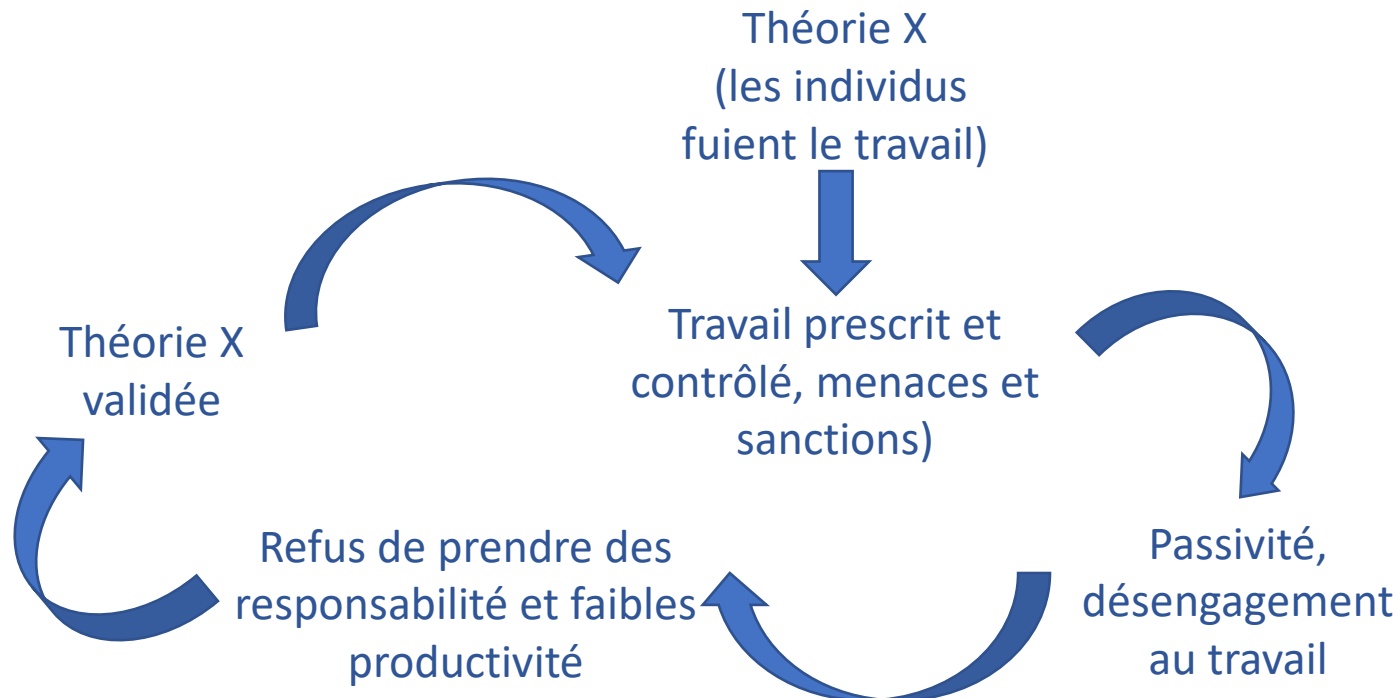
Partie I : Les théories classiques

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

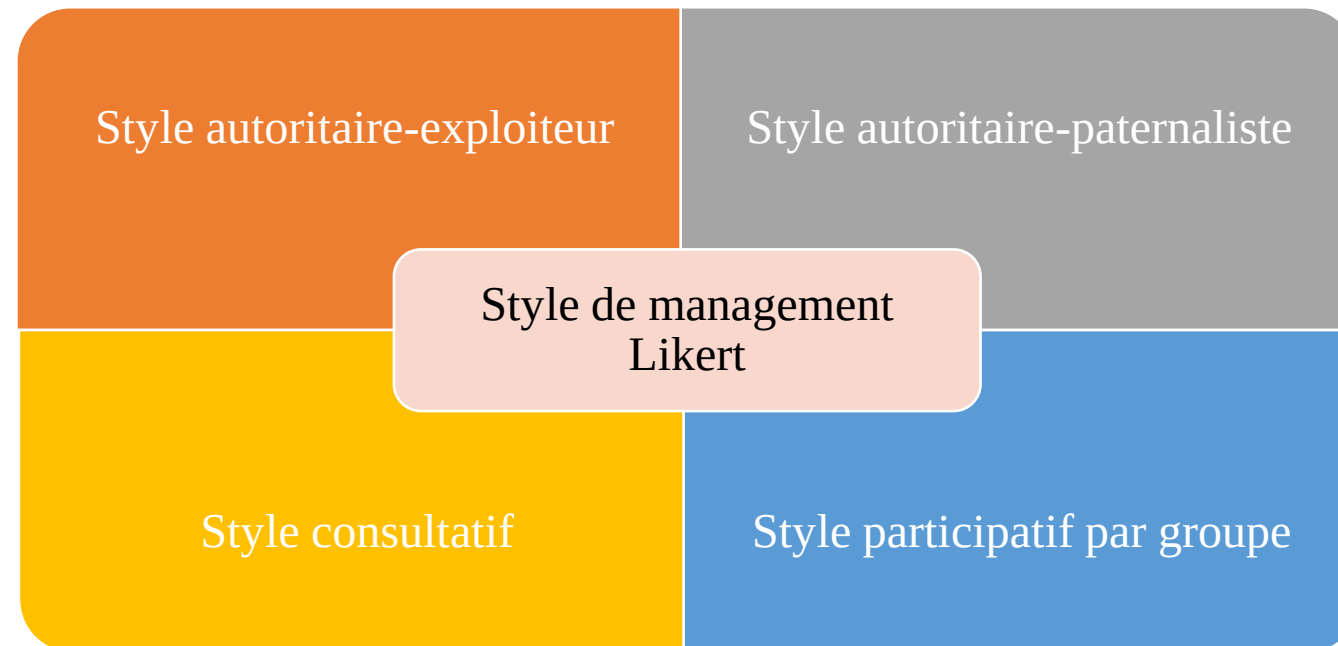
Chapitre 1 : L'école classique

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

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



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



Merci pour votre attention



Questions ?