

## **I- L'école classique Taylor, Fayol, Weber**

Le but de l'école classique du management est :

- ✓ la division du travail horizontalement et verticalement.
- ✓ L'augmentation de la productivité et la maximisation du profit.
- ✓ Elle ne prend pas en considération l'intérêt de l'homme au travail.

### **a. F.W. Taylor (1856-1915) : l'organisation scientifique du travail (OST)**

La pensée taylorienne peut être résumée autour de quatre grands principes :

La démarche scientifique de Taylor :

- ❖ Prescrire la tâche de l'opérateur dans ces moindres détails « the one best way » ;
- ❖ Sélectionner l'individu le plus « habile » pour accomplir le travail ainsi défini : « the right man for the right job » ;
- ❖ Confier à l'encadrement un rôle de surveillance et aux employés le rôle d'exécution ;
- ❖ Stimuler l'énergie du travailleur par le salaire au rendement.

### **b. H. Fayol : le principe administratif (P.A.)**

Le principe administratif classe les activités des entreprises en six grandes fonctions :

- ✓ Technique (fabrication) ;
- ✓ Commerciale (vente) ;
- ✓ Financière (gestion des actifs financiers) ;
- ✓ Comptable (bilan, inventaire...) ;
- ✓ Sécurité ;
- ✓ Administration : Fayol propose la théorie des POCCC pour administrer les hommes : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

## **II- Le développement de la rationalité sociale dans les organisations**

### **a. Le contexte**

La montée du syndicalisme ;

La montée du conflit ;

La limite du système taylorien ;

Développement de la législation du travail ;

La naissance de la responsabilité sociale de l'organisation ;

## **III- L'école des relations humaines**

E. Mayo dans son expérience qui a abouti à la découverte des acteurs sociaux, qui a duré 5 ans, s'est déroulé dans une entreprise de fabrication de téléphones « Western Electric », dans l'atelier d'Hawtorn.

#### a. Les résultats des études :

Les relations interpersonnelles sont très importantes dans la réalisation du travail ;

Le travail en groupe peut augmenter le rendement ;

Ce n'est pas l'organisation qui fait la différence mais aussi l'intéressement au comportement des salariés.

#### III- L'approche de la motivation et de la satisfaction au travail

Les travaux vont renouer avec l'idée que tout individu agit parce qu'il est motivé et spécifier ensuite que l'essentiel de ses motivations est déterminé par un ensemble de besoins hiérarchisé.

A. Maslow (1908 – 1970) : la pyramide des besoins

Besoins physiologiques : manger, dormir, boire...

Besoins de sécurité : bonnes conditions de sécurité physiques sécurité au niveau de l'emploi.

Besoins sociaux : appartenance à un groupe.

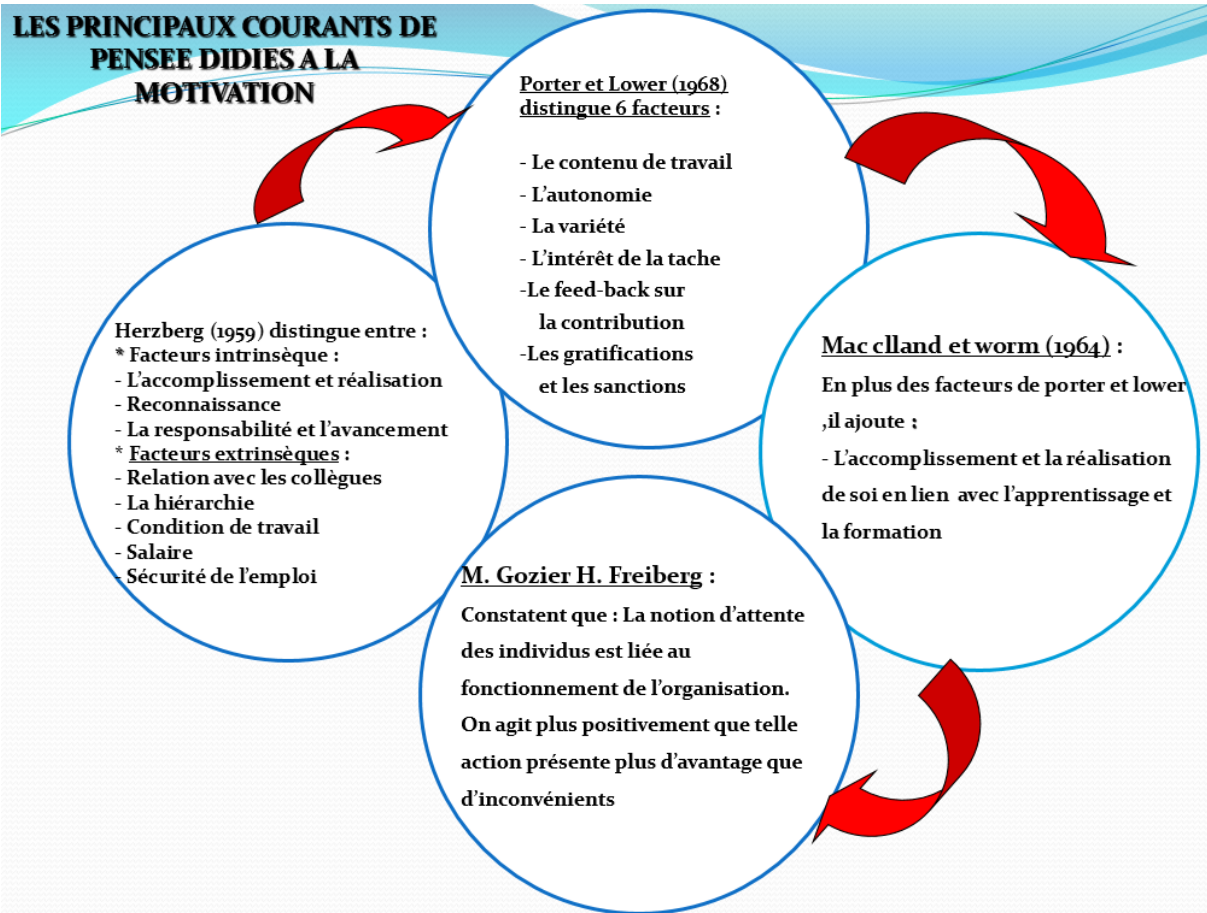
Besoins d'estime : la reconnaissance du travail.

Réalisation de soi : besoin de visibilité en termes d'évolution de carrière.

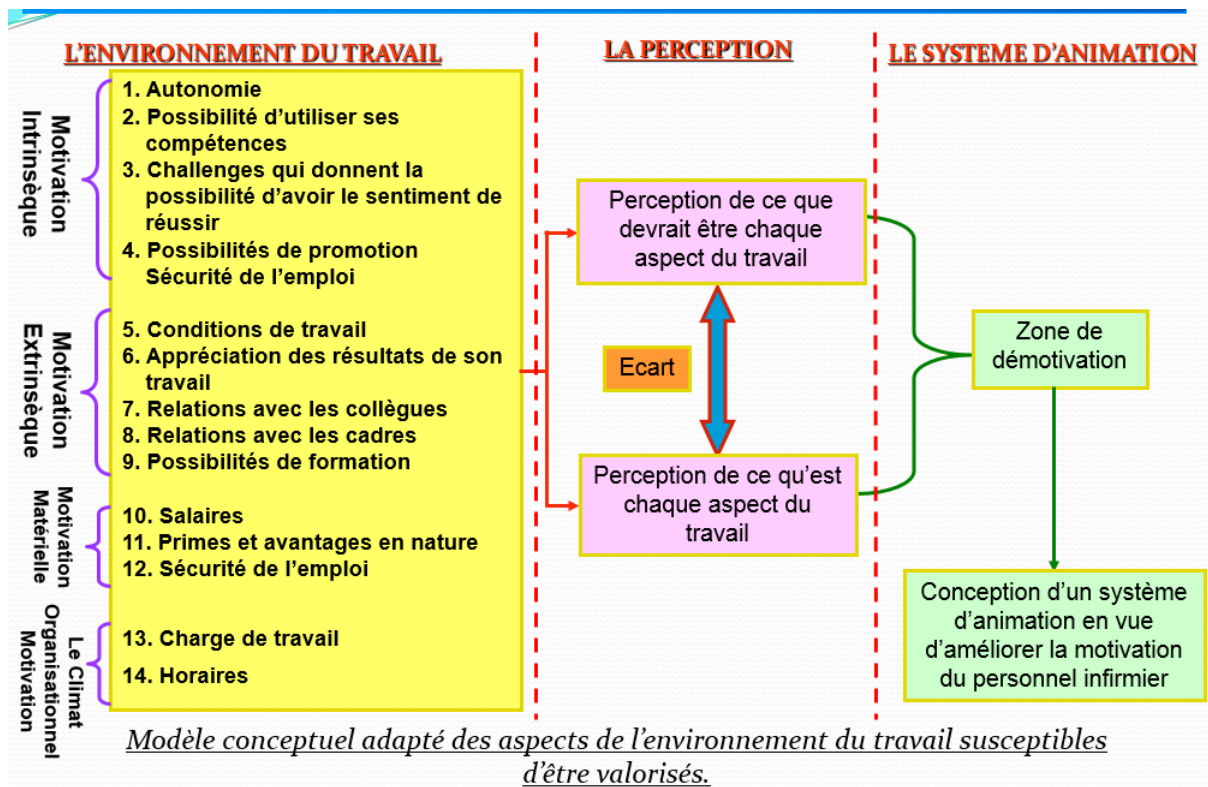
f. Herzberg : l'enrichissement des tâches et la théorie des deux facteurs

Herzberg s'est inspiré de la pyramide de Maslow et distingue entre :

## LES PRINCIPAUX COURANTS DE PENSÉE DIDIES A LA MOTIVATION



## Le processus de la motivation



## V- Mac Gregor (1906-1964) : Les théories X et Y

théorie nommée X et Y constituée des hypothèses suivantes :

- L'homme ordinaire éprouve une aversion innée au travail, il n'aime pas le travail et fait tout pour l'éviter.
  - Il faut, pour qu'il puisse travailler, le contraindre, le contrôler, lui imposer des objectifs et le menacer de sanctions. Il faut lui appliquer (la **D.P.O. (Direction Par Objectif)**).
  - L'homme n'aime le travail que lorsqu'il est responsable. Il faut lui appliquer la **D.P.P.O. (Direction Participative Par Objectif)**.

## VI- La production de masse : le fordisme

Au début des années 1910, **Henri Ford (1863- 1947)** met en œuvre la production intensive (de masse) en appliquant et en développant l'OST selon trois axes :

- Travail à la chaîne
- Standardisation des tâches
- Five dollars a day

L'évolution des courants (1960-1970)

## VII- Le Toyotisme

Il va donc tenter de répondre à l'absence de participation et à la faible qualification par une grande polyvalence et un grand intérêt au travail

Le Toyotisme se définit selon trois principes :

- **Les flux tendus** - c'est le principe du "juste à temps".
- **La polyvalence et la qualification du personnel** - respect des « cinq zéros » : 0 stock, 0 défaut, 0 papier, 0 panne, 0 délai. On peut ajouter d'autres 0 accidents de travail, 0 conflit...
- **L'autonomisation dans le travail**

### ❑ La dynamique de groupe

Selon **Kurt Lewin 1890 - 1947 : Docteur en philosophie** :

Il est plus aisé de faire évoluer un groupe qu'une personne isolée.

Il teste trois modes de commandement :

- Le leader autoritaire donne des ordres et est éloigné de ses subordonnés.
- Le leader démocratique dirige le groupe en acceptant les remarques, la discussion.
- Le leadership du laisser-faire implique que les directives, les informations sont sollicitées par le groupe. Le manager ne s'implique pas.

- LEWIN recommande la deuxième forme de gestion de groupes.

### ❑ **Le principe de la relation intégrée et le leadership**

Selon **LIKERT Rensis (1903 - 1981 : Psychologue Américain)**.

Ce principe de la relation intégrée, le travail de groupe permettrait l'amélioration des relations interpersonnelles.

Son travail concerne aussi les styles de directions (leadership) :

- Style autoritaire : Le pouvoir est centralisé. Un ensemble de règles et des modes de contrôles sont mis en place.
- Style consultatif : Le personnel donne son avis mais ne participe pas à la prise de décision. Les relations humaines sont améliorées.
- Style participatif : Chacun participe à la prise de décision.

### ❑ **L'efficacité de l'organisation par l'accomplissement du personnel**

Pour **ARGYRIS Chris (Né en 1923 : Professeur de management Américain)**

- ❖ Tout homme doit avoir un sens à sa vie, il est donc nécessaire de lui faire confiance.
- ❖ L'efficacité organisationnelle dépend de l'aptitude à intégrer les mutations et l'apprentissage organisationnel pour transformer la structure en organisation apprenante.
- ❖ Il préconise donc un style de direction basé sur *l'élargissement des tâches* qui consiste à prendre part aux décisions et à la conception du travail.

## **L'APPROCHE SYSTEMIQUE**

### • **DEFINITIONS DU « SYSTEME »**

- Ensemble d'unités en interrelations mutuelles
- Ensemble d'éléments liés par un système de relations
- Ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but
- Objet complexe, formé de composants distincts reliés entre eux par un certain nombre de relations
- Unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus

### • **QUATRE CONCEPTS FONDAMENTAUX**

- L'interaction
- La globalité
- L'organisation
- La complexité

### ❑ **Le courant sociologique français par (M. CROZIER e H. FRIEDBERG)**

- L'organisation est un système qui se compose des sous systèmes
- Les personnes qui interviennent au sein de l'organisation sont des acteurs
- On ne peut pas faire abstraction de l'environnement dans lequel est plongé l'acteur
- L'homme réagit par rapport à un système dans lequel il est immergé

On ne pourra jamais tout contrôler, quelles que soient les règles. Les règles ont leurs limites dans la mesure où le travailleur est un acteur qui a une liberté de décision et d'intervention. L'homme cherche toujours à contourner les règles ou à les appliquer à sa manière.

Les acteurs rentrent dans des relations de pouvoir, ce qui permet à l'organisation de rester en équilibre.

### **III- Les tendances actuelles : la théorie Z**

La théorie Z s'inspire de l'observation des entreprises japonaises et des 500 entreprises les plus performantes.

La culture d'entreprise se concrétise avec le projet d'entreprise. Ce document traduit donc par écrit :

- Le passé de l'entreprise.
- Ce qu'elle veut être (défi collectif).
- Ce qui fait ses actions (règles de fonctionnement)
- Ses valeurs