

- Année 2019/20

Semestre 2 : Management

CHAPITRE III : Les écoles de pensée du management


Pr. CHIHAB

I- Introduction

- Ecoles de pensée du management = Ecoles de pensée qui regroupent un ensemble de traits communs fondamentaux = Approches de l'organisation
- Développées pour comprendre l'organisation, la structurer, la rationaliser.
But : augmenter ses résultats en termes de productivité, performance, compétitivité, gouvernance, aide à la décision, stratégie, flexibilité,...
- Partent d'une analyse de l'organisation et proposent un ensemble de concepts de base, des principes d'organisation et de management dont certains sont toujours d'actualité
 - Exemple : FAYOL- WEBER (certains principes d'administration)

- **Evolution** produite sous la double impulsion :
 - **Développement des sciences humaines** : psychologie, sociologie, anthropologie,...
 - **Transformation continue de l'environnement et du contexte des Entreprises et ...Evolution des sociétés:** aspiration du personnel – évolution socio-économique, culturelle – turbulences de l'environnement- incertitude - individualisation des produits - styles de consommation -augmentation des tailles des Entreprises , NTIC, évolution technologique , mondialisation, crise , récession, restructurations, délocalisations, ... = **COMPLEXITÉ**

II- Les écoles de pensée du management : **INTERET** ?

- Leur connaissance semble **incontournable** car elles permettent **de comprendre la réalité des Organisations** : elles proposent des grilles d'analyses, des outils, des modes d'intervention, de diagnostic, d'audit...  **intérêt pour le management**
- La distinction entre ces écoles est complexe car elles sont **partiellement conflictuelles, se recoupent partiellement et sont partiellement complémentaires.**

II- Les écoles de pensée du management

- PLAN :
 - l'Approche classique (les pionniers)
 - l'Ecole des relations humaines
 - l'Ecole moderne

THEME I : L'ECOLE CLASSIQUE

- Née au début du 20^{ème} siècle , elle développe une conception **rationaliste et mécaniste** de l'organisation
- Auteurs : **F. W. TAYLOR** (1856 -1915)
H. FAYOL (1841 -1925) ...et successeurs
- Auteurs = tous deux praticiens de l'Entreprise (ingénieurs)

L'Organisation Scientifique du Travail – O.S.T. -

- Taylor = pionnier de l'Organisation scientifique et père du **Management scientifique**
- **Gestion scientifique** = étude des temps et des mouvements puis **standardisation** des procédés de fabrication = façon optimale de produire, de réaliser un travail
- Apport de Taylor a eu et **a encore** une grande influence dans le domaine de **l'organisation du travail** après une expansion des principes de Taylor chez FORD, GM... L'OST demeure une forme majeure d'organisation du travail industriel mais aussi, secteur des services : bureaux et commerces...

Principes de Taylor

- Toute tâche doit être décomposée en une série d'opérations(A. SMITH: manufacture des épingles)
- **Division du travail** =
 - * **Séparation des fonctions** : Nécessité de séparer les fonctions **de conception** (direction) et les fonctions d'**exécution** (ouvriers et employés)
 - * **Spécialisation des tâches pour relever le rendement** : chaque technique doit être enseignée de façon systématique à l'ouvrier = parcellisation des tâches, entre autres.
- OST = ensemble de principes marqués par la **rationalisation de la production fondée sur une organisation stricte pensée préalablement** .
- (**Comment ?? : bureaux de méthodes** : décomposition des mouvements en gestes élémentaires optimaux + chronométrage = **parcellisation des tâches**) **But** : élimination des gestes inutiles, minimisation du temps de production - organisation des temps de pause et de travail...)

O.S.T.

- « **One best way** » : meilleur travail pour le meilleur salaire : rationalité – rendement optimal (temps, conditions de travail...) – donc **universel car fondé sur la science.**
- **Structure : Structure fonctionnelle** : en fonction de la **spécialisation des fonctions** – des activités - , **soit les compétences.**
- **Coordination** : unité de commandement – hiérarchie découle de la spécialisation et des compétences ...
- **Commandement : de type autoritaire** – le chef : que faire, comment et avec qui?) + **série de contrôles (primes, récompenses - sanctions (carotte et bâton)...** Tendance à la **Supervision étroite et délégation minimale de l'autorité**
- **Individualisme** : homo economicus (méfiance vis-à-vis du travail en groupe , des primes collectives...) = logique d'individualisation des tâches...

Le système fermé : produire de la valeur ajoutée

• INPUTS

- Main d'œuvre
- Matières premières
- Machines

Valeur ajoutée

OUTPUTS

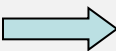
- Produits finis
- Ventes
- Chiffre d'affaires
- Bénéfice

Argent ➔ Plus d'argent

Problème de l'époque : organiser la **nouvelle production standardisée** et **accroître la productivité** pour permettre un accroissement de l'output.

H. FAYOL (1841 -1925)

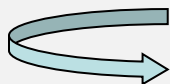
«l'organisation administrative »

- Contemporain de TAYLOR ,s'est intéressé à l'organisation administrative de l'Entreprise  élabore une doctrine administrative :
- Découpe l'Entreprise en 6 fonctions , classées en 2 catégories:
 - « les créateurs de ressources »
 - « les conservateurs des moyens de l'Entreprise »
- **Fonction ???** : se définit en regroupant les opérations similaires exécutées dans une entreprise, donc,

FAYOL : définition des tâches fondamentales + leur hiérarchisation.

Les fonctions (ou services) - 6 fonctions -

- *Créateur de ressources* :
technique – commerciale - finance
- *Conservateur des moyens de l'Entreprise* :
comptabilité - sécurité – administration
- **Fonction Administration** : est la plus importante selon FAYOL.
Auteur a défini différents traits du **comportement du « chef »**




la fonction administrative est l'apanage du chef et doit être régie par 5
impératifs :

programmer - organiser - coordonner - commander - contrôler.

La fonction administrative = la fonction de direction

- En + des fonctions, FAYOL définit **14 principes de direction** à l'intention des managers : - **Voir polycopié** -
- Ces principes : pas de règles absolues mais lois adaptables aux spécificités de l'Entreprise .
- **Apport de FAYOL** : ses réflexions ont conduit à la conception **d'outils de visualisation et de description des structures tels qu'organigrammes, descriptions de poste et à la conception de procédures administratives**. En plus, de la structure hiérarchique.
- **QUESTION** : quels sont d'après vous, les principes de direction toujours d'actualité et ceux dépassés compte tenu du profil actuel des Entreprises, de leur contexte et leurs contraintes?

La structure prônée par FAYOL

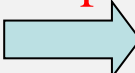
- La **structure hiérarchique** : Type préconisé par H.FAYOL : unité de commandement et hiérarchie rigide, bien définie
 **division verticale** du travail (chaîne de commandement directe)
- Concept **scalaire** : un supérieur = responsabilité d'un nombre **limité de subordonnés** (conception commune à l'école classique) : éventail de subordination

QUESTIONS


- L'approche de TAYLOR et de FAYOL :
 - son applicabilité ?
 - ses points forts et points faibles?(interne / externe)
 - son actualité?
- Que signifie le post-taylorisme?
- La structure chez les classiques et différences entre TAYLOR et FAYOL
—
- **Ecole classique = Structure Staff & Line (Hiérarchico- fonctionnelle)**
- Lien satisfaction et productivité selon l'Ecole classique et l'Ecole des relations humaines.

M. WEBER (1864-1920)

« la bureaucratie » (**fonction administrative**)

- Pose les bases du **modèle bureaucratique idéal**
- Préconise l'instauration d'une **hiérarchie claire des postes** avec un profil précis des personnes qui occuperont ces postes  les **fonctionnaires**
- **Impersonnalité et neutralité** : deux **qualitatifs importants** pour une organisation rationnelle et optimale de la fonction administrative.

THEME II : L'Ecole des Relations Humaines

- Se développe en réaction à l'approche classique
- Pas une théorie, plus un regroupement d'auteurs qui ont voulu pallier les insuffisances du modèle classique : se sont intéressés **au comportement humain dans le travail.**
- Leur point commun : **remise en cause du modèle de " l'homo - économique " et les hypothèses de la rationalité et de l'individualisme.**
- Les deux écoles se succèdent ???
 simultanément aux théoriciens de l'école classique

Les concepts

1- « L'HOMO-SOCIUS » :

- Le travailleur n'est pas seulement motivé par la recherche du gain et la crainte de la sanction.
- D'autres motivations existent tels que :
 - besoin de connaissance et de compréhension du travail
 - besoin d'accomplissement de soi-même
 - besoin affectifs de participation au groupe
- La productivité du travailleur est en corrélation avec son affiliation au groupe et au climat qui y règne
- Partant, il n'existe pas de relation simple entre les conditions physiques de travail et le taux de la production (remise en cause de l'organisation froide et rationnelle des classiques)



2 - LA NOUVELLE RATIONALITÉ :

- Répartir le travail et l'autorité de façon efficace ne suffit pas
- Il faut connaître la nature réelle des besoins des travailleurs et l'organisation de leurs groupes informels (structure informelle)
- Possibilité de lier satisfaction du travailleur et productivité comme chez les classiques maisl'organisation la + satisfaisante pour l'ouvrier doit être la plus efficace...

Deux principes d'organisation

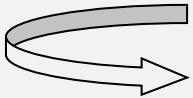
1- LA STRUCTURE INFORMELLE :

- # structure formelle (organigramme officiel)
- repose sur des relations sociales, sur la vie des groupes
- = systèmes d'influence, de pouvoir, de décision avec leur logique propre #
logique de la structure formelle

2 - LE GROUPE :

- l'unité de base(analyse – observation) n'est plus l'individu mais le groupe restreint (l'équipe)

- (Rappel : Homme : pas que la recherche de gain mais, aussi, recherche de dignité, prestige, compréhension...)



- les **communications informelles** existent : sont un processus d'influence sur autrui (contrôle et régulation de ses activités) : **structure informelle**

- **le groupe aide l'homme à se réaliser**

- l'unité d'intervention est le **groupe** (assimilation des normes du groupe)

Ex : résistance au changement

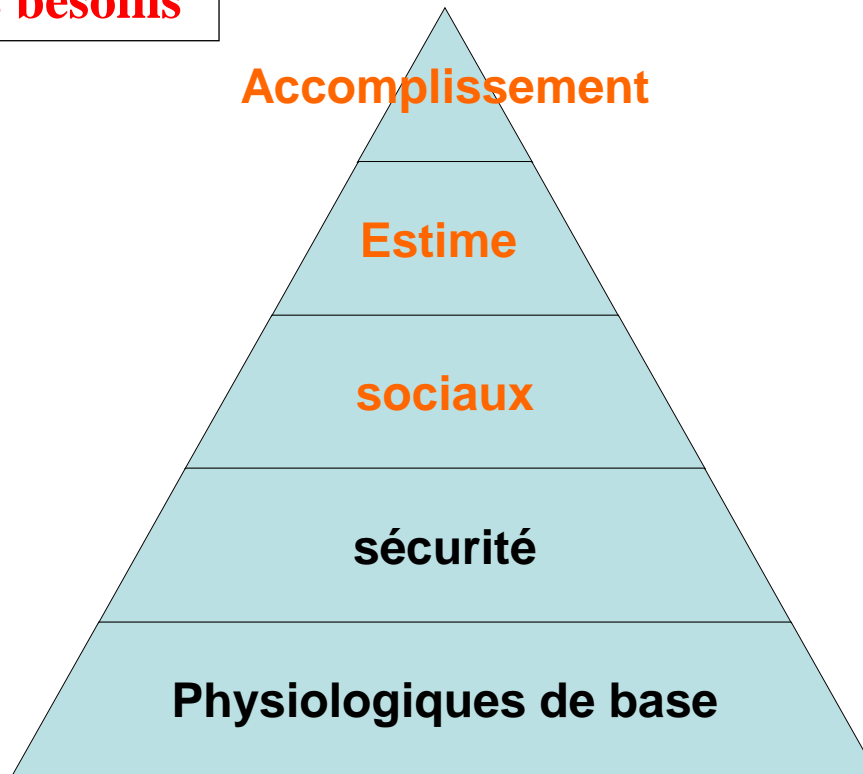
Quelques représentants - Voir aussi polycopié -

- **Elton MAYO** (1880-1949) : « le père de l'Ecole des Relations Humaines » - expérience menée à la Western Electric Company en 1924 - avec une équipe de psychologues- à Hawthorne -
- **A.MASLOW** : identification de besoins et leur hiérarchisation : « pyramide des besoins »
 - l'être humain cherche à satisfaire ses besoins **physiologiques primaires**, puis à s'assurer une **certaine sécurité** avant de réaliser ses **besoins sociaux** (ex : amitié - appartenance à un groupe)

- Une fois ces 3 types de besoins satisfaits (« **besoins inférieurs** »), l'humain se préoccupe de ses **besoins supérieurs** : être estimé (réputation, respect, autonomie...) et s'accomplir (se développer, se réaliser, exprimer sa créativité...)
- **Question** : Intérêt et limites de la pyramide des besoins

Pyramide des Besoins - MASLOW

La Hiérarchie des besoins



Questions :

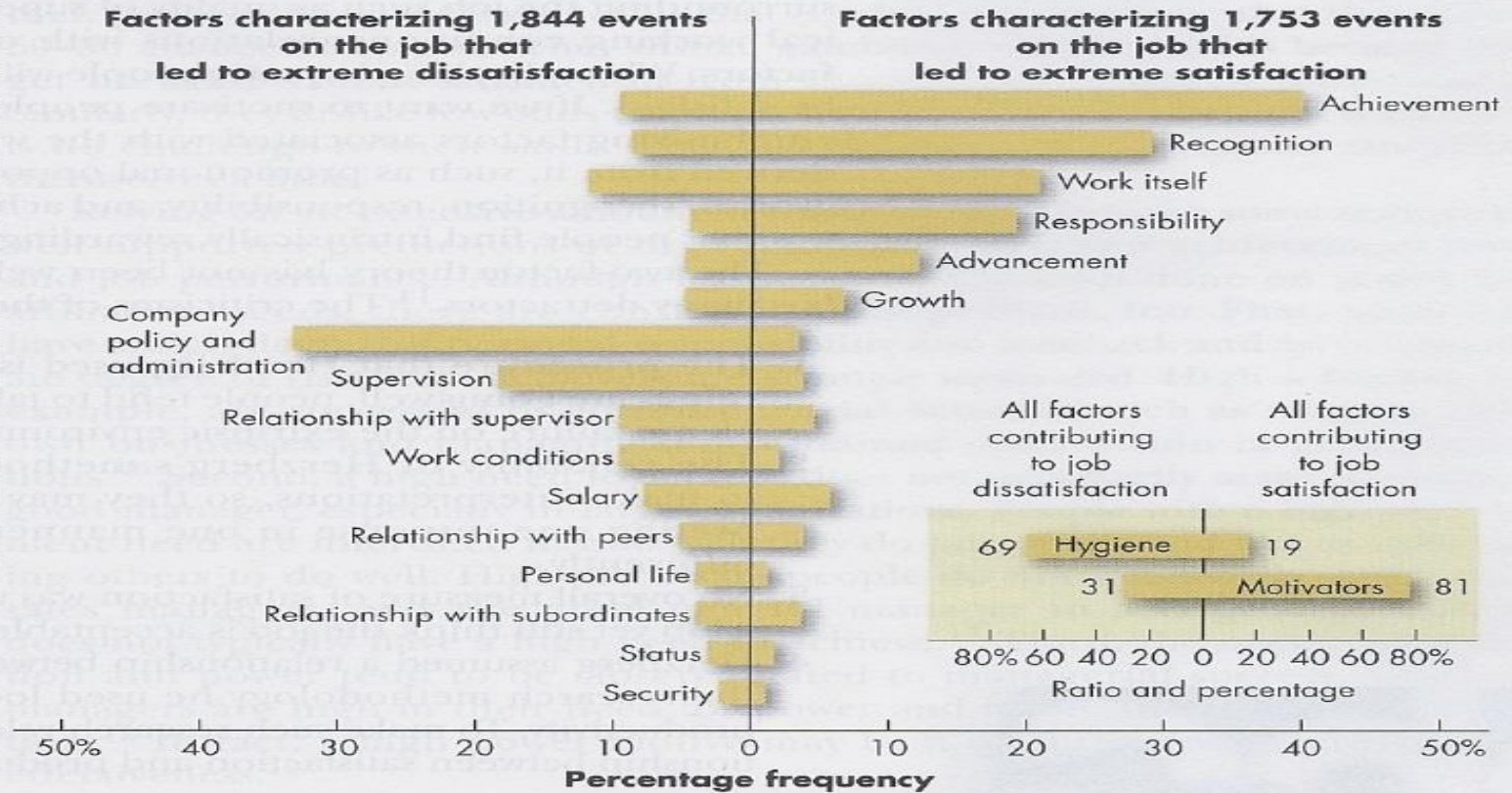
- 1- Etablir correspondance entre niveau de besoin et pratique de Gestion des Ressources humaines : politique, objectifs, mesures...
- 2- Quid de la hiérarchie des besoins ????

- **HERZBERG** : - reprend et affine la théorie des besoins – 1959 - met en évidence **les facteurs** qui influent sur le comportement de l'homme au travail (**facteurs extrinsèques et facteurs intrinsèques**) – **facteurs d'hygiène et facteurs de motivation**. Voir schémas Diapos suivantes.
- **Mc GREGOR -1960** : - cherche à montrer la différence d'attitude de l'employé en fonction de **cercles vicieux** dans la gestion des ressources humaines : **Théorie X et Théorie Y**
Ne sous entend pas que l'être est de type X ou Y (il est entre ces 2 extrêmes) mais selon le contexte où il est placé, l'homme adoptera tel comportement ou tel autre

HERZBERG

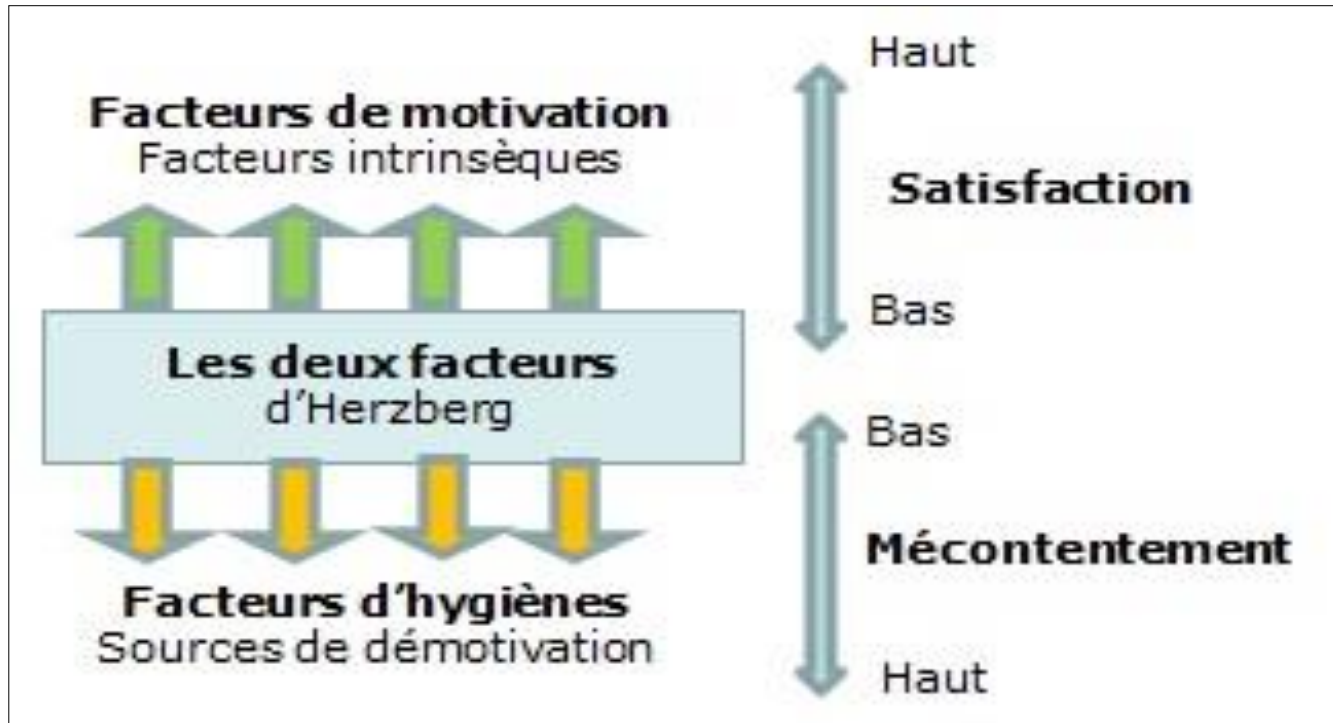
Exhibit 6-2

Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers

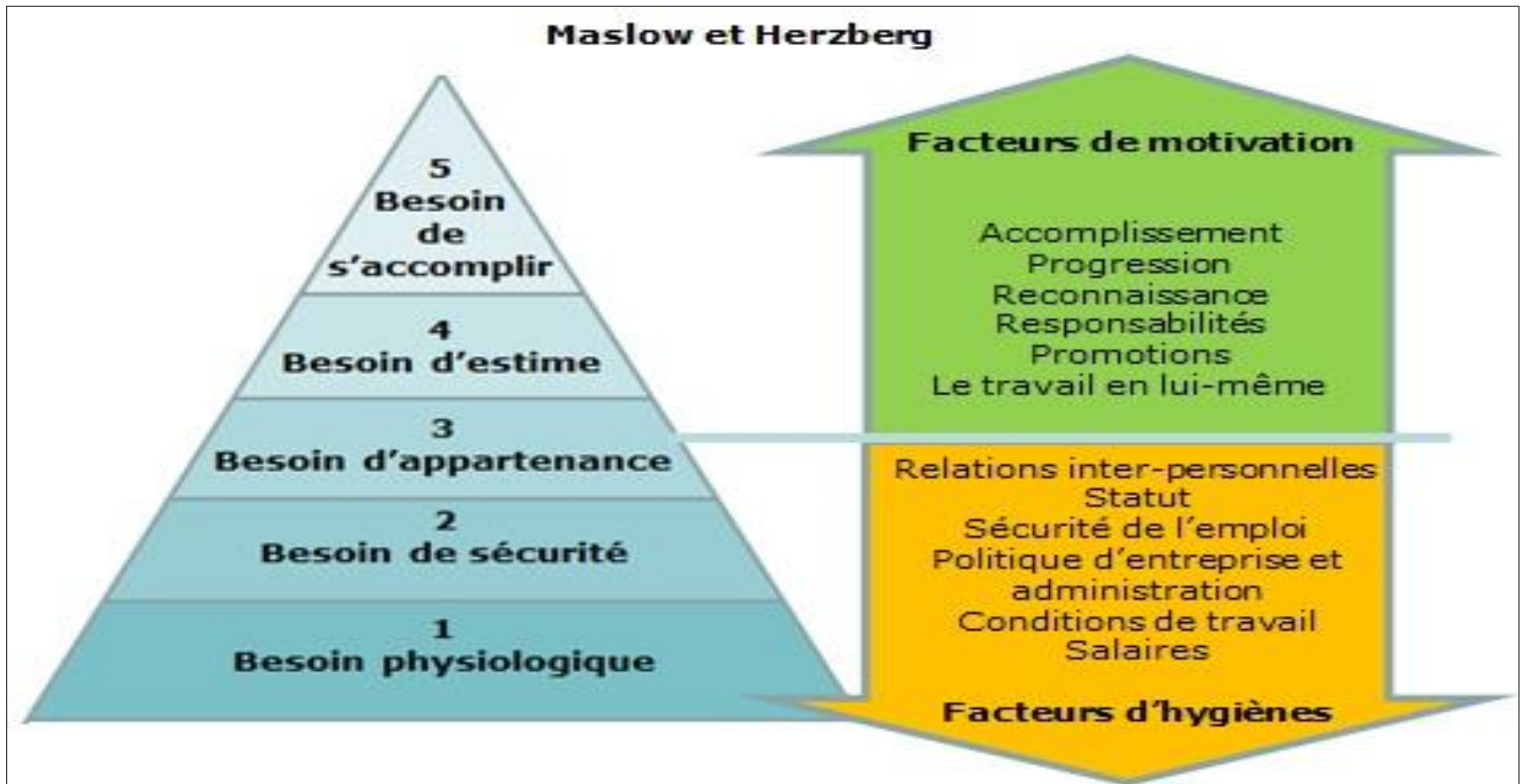


Source: Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. "Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers." An exhibit from *One More Time: How Do You Motivate Employees?* by Frederick Herzberg, January 2003. Copyright © 2003 by the Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

HERZBERG



MASLOW Vs. HERZBERG



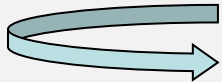
EN RESUME

- Le courant de pensée relationnel marque l'émergence de l'**aspect** humain dans l'Entreprise. L'Homme n'est plus un individu isolé, purement fonctionnel mais membre d'un groupe auquel il peut adhérer plus ou moins
- Courant marque l'Entreprise aujourd'hui : **la G.R.H.** s'est construite au départ, sur l'apport de l'Ecole des relations Humaines avant d'intégrer d'autres courants de pensée.

THEME III : L'ÉCOLE NÉO-CLASSIQUE

- Courant se développe après la seconde guerre mondiale
- « *Il n'existe pas d'organisation meilleure que les autres mais toutes ne sont pas aussi efficaces* »

(Lawrence et Lorsch, 1978)



- **Théorie de la contingence** : l'environnement et les conditions internes déterminent l'organisation

L'ÉCOLE NÉO-CLASSIQUE


- Quelques représentants : Chandler - Woodward - Burns et Stalker - Lawrence et Lorsch - Drucker - Mintzberg — Perrow ...



- **Diversité des apports :**
 - * **Apport :** L'école néo-classique a contribué à diffuser des notions comme la décentralisation, la départementalisation par produits ou par marchés, le contrôle par les résultats, la direction par objectifs, l'approche stratégique du pouvoir...
 - Ceci, en proposant l'adoption de **structures contingentes** : c.a.d en affirmant qu'une organisation **n'est optimale** que dans certaines **situations** et en rejetant l'idée de solution universelle (**type organique # type mécanique**)

L'ÉCOLE NÉO-CLASSIQUE

- **Théorie de la contingence :**

- construite sur la base de différentes analyses empiriques –(mesures statistiques d'attributs structurels et de leur corrélation avec des données du contexte)  **conclusion** : les structures d'Entreprise dépendent des contingences auxquelles ces Entreprises sont confrontées

1- Travail pionnier de A. CHANDLER : après analyse historique de 4 grandes firmes US + compagnies d'assurances (1850 -1920) : il démontre que **chaque modification importante de stratégie conduit les Entreprises à modifier leur structure** (département - multidivision - décentralisation des responsabilités) -

 **la structure suit la stratégie** (qui détermine la structure). Csq : le manager doit déterminer la structure qui renforce l'efficacité de la stratégie.

Théorie de la contingence :

2- Interaction structure - environnement :

* BURNS et STALKER à partir de 1963, analyse empirique sur 20 firmes en G.B. : la structure d'une organisation dépend des degrés de complexité et de stabilité des ses environnements directs- ils distinguent :

- **Structure mécaniste** : adaptée aux environnements stables : standardisation des procédures- centralisation du système de décision
- **Structure organique** : environnement instable – incertain : structure flexible - faibles spécialisation et standardisation du travail - processus de décision décentralisé

* LAWRENCE et LORSCH : regroupent les travaux de BURNS et STALKER et de J. WOODWARD – élaborent la théorie de la contingence

.



- L'entreprise doit faire face à un environnement à diverses dimensions (technologies, marchés, concurrence, règles,...)
- Elle se fractionne afin que chacune de ses unités puisse traiter avec une dimension de cet environnement – adaptant sa structure et son mode de fonctionnement à **la stabilité ou la mouvance** de la dimension concernée



* Il existe de différences de structure entre les diverses divisions de l'Entreprise (sous-systèmes fonctionnant de manière autonome

→ **processus de différenciation**

* Ce processus de différenciation – nécessaire – conduit à prévoir des mécanismes d'intégration c.à.d.. des procédures qui coordonnent l'action (car l'Entreprise doit former un tout)

→ **processus d'intégration**

Théorie de la contingence :

- **RESUME** : l'organisation n'est plus un système global et homogène. En fonction du degré de turbulence de ses environnements, tout ou partie des modes structurels s'adapte et évolue : **dynamique organisationnelle**.
- Étude de 10 firmes - 1963-66 - confirme leurs théories
- **Ex : une industrie du secteur plastique**
 - Département recherche et développement peu structuré (condition de progrès et d'innovation)
 - Production standardisée – milieu stable et prévisible

3- Interaction structure - technologie: J .WOODWARD (1916-1971)

- Etude de 100 firmes industrielles de l'ESSEX – 1953-1957-C'est la **technologie de production** qui est la première contingence de l'organisation.

Après classement des firmes selon leur système technique : production unitaire - de masse - en continu -

-les Entreprises ayant une même technologie , avaient des structures semblables

Ex : production de masse : de type fordiste - structure hiérarchisée et un travail contrôlé – **logique de volume** donc **fonction de production** centrale

Théorie de la contingence

- Théoriciens de la contingence = # facteur de contingence principal : la stratégie, l'environnement, la technologie mais aussi : la taille, la culture....
- Voir aussi, la synthèse de H. MINTZBERG –
Cf. polycopié -

THEME IV : L'école décisionnelle

- 1ers travaux : Chester BARNARD (1938) : l'existence de l'organisation reposait sur la coopération de ses membres- Voir polycopié
- Vision de l'Entreprise : un système d'interactions en partie **conscientes et décidées** -
- Auteur principal : H.SIMON (1916-2001): prix Nobel d'Economie en 1978
- Il s'intéresse au **processus de décision**
- Remet en cause la valeur opératoire des modèles mathématiques – modèles d'optimisation : **théorie économique néoclassique (homo oeconomicus)** - Recherche opérationnelle, théorie des jeux ...rationalité = postulat micro - économie
- **Innovation : 2 concepts** : «**rationalité limitée**» + processus de décision : **modèle IMC**





L'école décisionnelle

1 - LA RATIONALITÉ LIMITÉE :

- L'étude du processus de décision montre que **la rationalité des décisions est limitée car :**
 - L'environnement est trop complexe pour être appréhendé dans sa totalité
 - La connaissance des conséquences des décisions est toujours partielle
 - Il est courant dans la pratique de n'examiner qu'un nombre restreint de choix possibles.
- **Rationalité limitée** : faute de temps – de budget, d'information (info non parfaite) ou de capacité cognitive, personnalité et style des dirigeants, ... – De plus, dans son choix, l'individu est fortement influencé par son environnement organisationnel

2 - LE PROCESSUS DE DECISION :

- L'individu face à un choix, construit un modèle simplifié de la réalité en se référant à sa propre expérience (comportement + **habituel** que **raisonné**).
 - **Modèle IMC (1960) : Intention – Modélisation – Choix ou IDC : Intelligence – Design - Choice**
 - Ce modèle comporte une 4^{ème} phase : le contrôle
- 
- Dans son impossibilité, l'individu va chercher un choix qui lui procure une satisfaction minimum – **choix non optimal** mais satisfaisant
- ~~OPTIMUM~~  **SATISFECIT**
- A beaucoup apporté au Management de la décision
 - A inspiré des auteurs en décision : **CYERT** , **MARCH** (théorie de la poubelle)

SYNTHESE

- H.SIMON s'intéresse au comportement procédural du décideur : rationalité procédurale.
- Il a ouvert la voie aux modèles informatiques et à l'intelligence artificielle (IA) pour la décision.
- Le décideur a un comportement rationnel, mais sa rationalité est limitée en termes de capacité cognitive et d'information disponible.
- Il cherche moins à étudier l'ensemble des possibilités qu'à trouver une solution **raisonnable convenable**, dans une situation **d'incertitude**. Il va généralement s'arrêter au premier choix qu'il jugera **satisfaisant**, en évitant de consommer trop de temps à effectuer son choix :
- la décision ne peut être parfaite, juste satisfaisante à un certain niveau (COMPROMIS)



SYNTHESE

	Rationalité pure et parfaite	Rationalité limitée
Auteurs	Néo-classiques	H.Simon (1957)
Principes	Maximisation	Satisfaction
Rationalité	Substantive	Procédurale
Champ	Omniscience	Univers des possibles

THEME V : L'école systémique

- Courant se développe après la seconde guerre mondiale – dans la seconde moitié des années cinquante
- Quelques représentants : ACKOFF- LEMOIGNE - MELESE - EMERY & TRIST- BOULDING- ULRICH ...
- Elle répond à un besoin ressenti par des ingénieurs, biologistes, sociologues...
- **Contexte** : - difficulté d'appréhender **la complexité** des situations à implications diverses à l'aide **d'une seule optique, unidisciplinaire**
 - **théories de l'incertitude (HEISENBERG) et de la relativité (EINSTEIN)** ont prouvé qu'on ne pouvait dissocier un tout de ses parties, ni l'expliquer à travers elles

- Ces travaux ont permis de se rendre compte de l'importance **d'ordre, de désordre et d'interaction** entre les parties d'un tout - Les comportements des parties prises une à une ne pouvaient expliquer à eux seuls, le système général (relations entre elles et leur relation au tout oblige à une **synthèse**, à une analyse de l'ensemble et de ses subdivisions.
- Cette pensée a conduit au développement **de la cybernétique** (dite « première systémique » (Wiener, 1947)
- La cybernétique ne s'intéresse pas à la nature des éléments mais à leurs interactions et aux processus de rétroaction(feedback)- étude de mécanismes auto-régulés – machines intelligentes - pilotage & régulation par la création d'un modèle mathématique du système :
 - **(variables d'Entrée – d'Etat - de Sortie -)**

- **Cybernétique** va permettre le développement de l'ingénierie industrielle, de la productique, robotique et des systèmes informatiques
- Si la cybernétique a permis la création de systèmes techniques de production complexes, l'analyse de systèmes va perfectionner les méthodes de gestion
- Point de départ, la théorie générale des systèmes ,développée par le biologiste et physicien Ludwig **VON BERTALANFFY** (1968) - Popularisée en management par **Kenneth BOULDING** (1956)
- Bertalanffy, biologiste, présente, dès 1937, le concept de "système ouvert" qui évoluera petit à petit vers la "théorie générale des systèmes" (General System Theory). Bertalanffy, L. Von. (1968).
- Tentent d'élargir les perspectives par la prise en compte globale de phénomènes complexes comprenant un grand nombre de variables interdépendantes (quantifiables ou non)

Qu'est-ce un système?

- Définir l'organisation comme un système, c'est :
 - Un ensemble d'éléments reliés les uns aux autres et en **interaction dynamique**, les uns avec les autres \Rightarrow relation dynamique qui existe entre les composants internes de toute organisation
 - L'agencement de ces interrelations entre composants **produit un tout unitaire qui accomplit une fonction dans l'environnement (transformation de flux)**
 - Notion complétée par les relations dynamiques qui existent **entre l'organisation et son environnement (différents degrés d'ouverture)**

L'Ese = un système ?

- **Rq** : - un système : a une frontière avec l'environnement
: peut être décomposé en sous-systèmes

Csq:

- Elle est constituée d'éléments (hommes, capitaux, bâtiments, information) **dits intrants**
- Son fonctionnement est tributaire :
 - des **interactions** entre ces éléments(flux physiques, d'information, financier, matériel....
- Elle a des **finalités** (croissance, profit, survie, satisfaction...)
- Elle a des **environnements externes** : démographique, social, économique, technologique, juridique, éthique, sociétal,...
- Les **extrants** sont les produits biens et services
- **La transformation = le processus de gestion** : planification - organisation - direction - contrôle-

Conséquence :

- Approche globalisante de l'Ese et son milieu – passé-présent – futur
- L'Ese est un système complexe d'éléments et de sous systèmes en interrelation
- La pensée linéaire n'est pas valide (1 cause = 1 effet)
- Fonction d'adaptation – anticipation à l'environnement :
- **Ex** : la promotion de la qualité totale, la culture d'Ese, la dynamique de groupe, comme outils de gestion de ces interactions et interrelations + une plus grande flexibilité des structures (environnement turbulent)
- Place de : Intelligence artificielle ??

Systeme fermé // Systeme ouvert :

- VON BERTALANFFY
- Systeme fermé : - ne subit pas l'influence de son environnement externe
- Systeme ouvert : - est constamment en relation avec son environnement externe

- **Les organisations = un système ouvert – processus de transformation – soit Energie – matière - information**

ANNEXE 1 : la division du travail

Tableau : combinaison des différents modes de division du travail

	Division verticale forte	Division verticale faible
Division horizontale forte	A	C
Division horizontale faible	B	D

Placer les cas de : taylorisme – fordisme // élargissement du travail (des tâches) – Enrichissement du travail (des tâches)
Donner des exemples

A :
B :
C :
D :