

**Université Mohammed Premier  
Faculté Pluridisciplinaire de Nador**

# **Management**

**Cours S2 :**

**Filières : BA & CCA**

**Année Universitaire 2023/2024**

## **Plan du cours:**

### **INTRODUCTION**

**CHAPITRE I: LES CADRES THÉORIQUES DU MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

**CHAPITRE II : L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE : LES  
STRUCTURES DE L'ENTREPRISE**

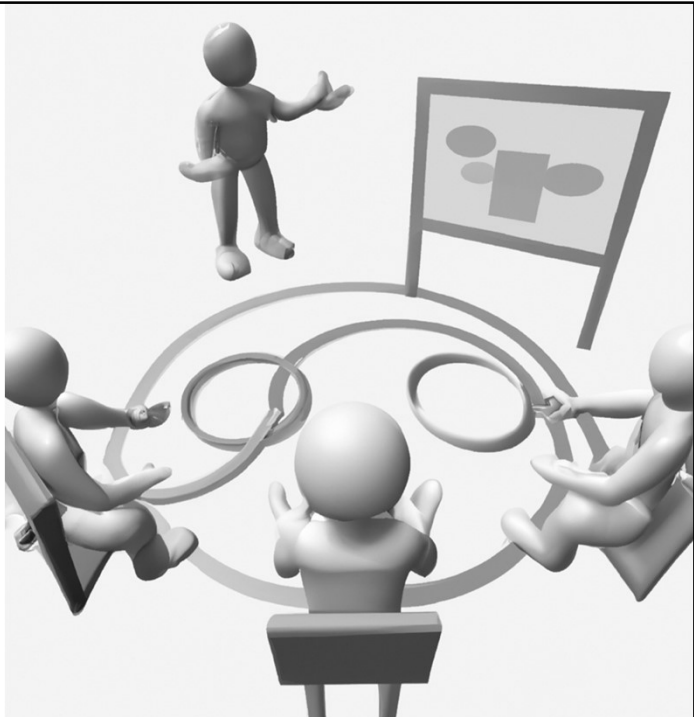
**CHAPITRE III : L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE : LES  
FONCTIONS ESSENTIELLES DE L'ENTREPRISE**

## INTRODUCTION

Le management des organisations est une discipline qui implique la compréhension et l'application des cadres théoriques qui sous-tendent l'organisation et le fonctionnement des entreprises.

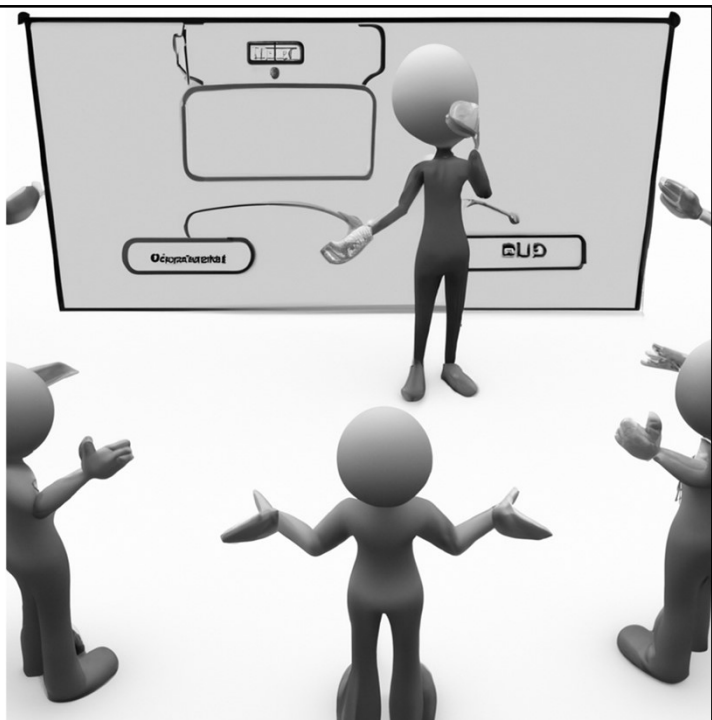
Ces cadres théoriques peuvent être divisés en deux catégories principales :

le cadre organisationnel et  
le cadre comportemental.



**Le cadre organisationnel** est une approche qui examine comment les organisations sont structurées et comment elles fonctionnent.

Il s'intéresse aux processus, aux systèmes, aux structures et aux stratégies qui sous-tendent le fonctionnement des entreprises.



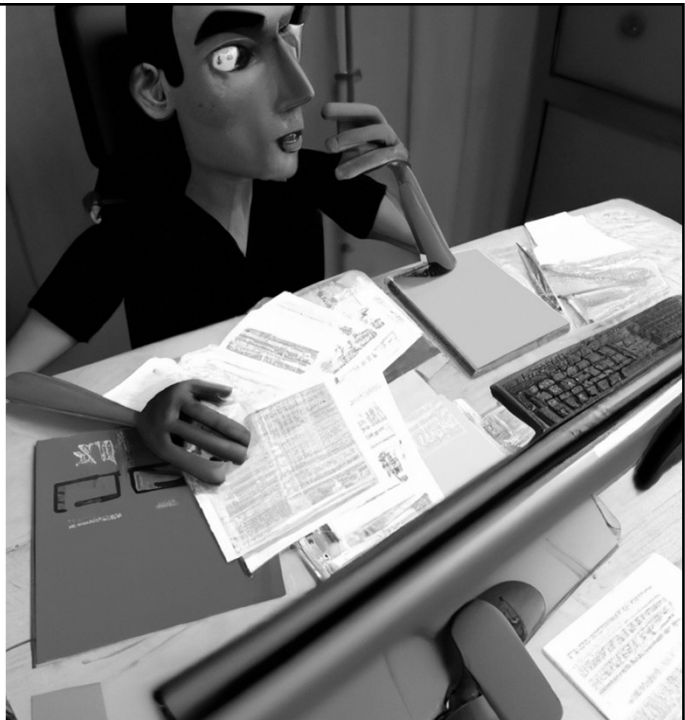
**Le cadre comportemental** est une approche qui examine comment les individus et les groupes interagissent dans les organisations.

Il s'intéresse aux comportements, aux attitudes, aux relations et aux interactions qui sous-tendent le fonctionnement des entreprises.



Le management des organisations peut offrir de nombreux **avantages aux organisations**. Il peut aider à **améliorer la qualité des produits et services**, à **améliorer la productivité et l'efficacité des employés**, à **réduire les coûts** et à **améliorer la communication et la collaboration entre les membres** de l'organisation.

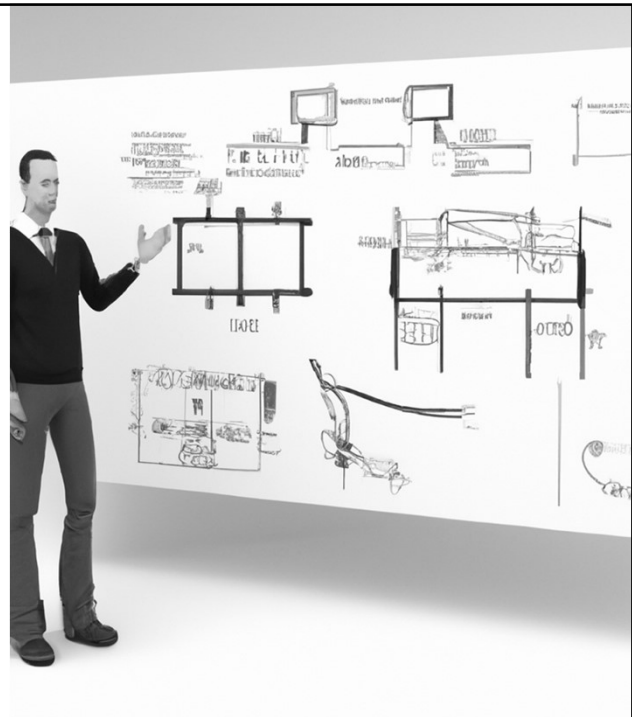
Il peut également aider les organisations à mieux **comprendre leurs environnements** et à **prendre des décisions plus éclairées**.



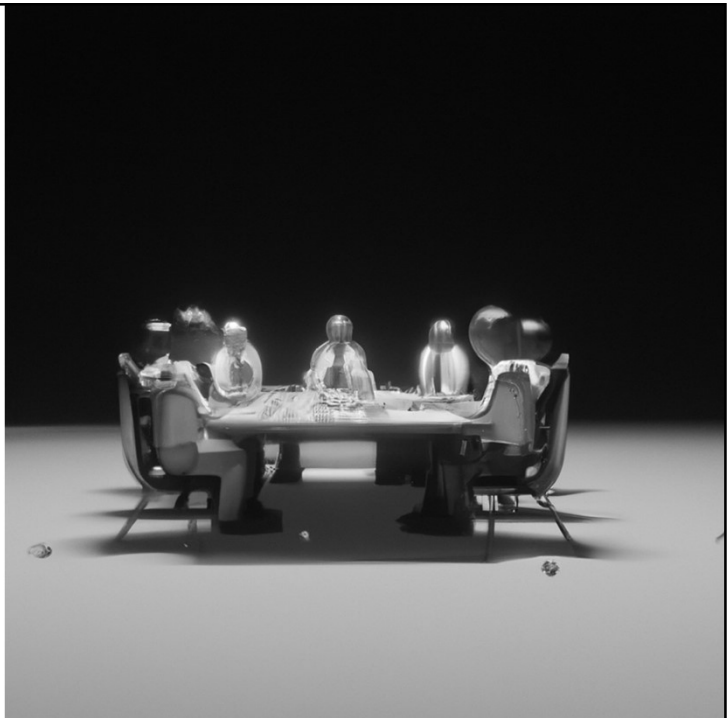
Les cadres théoriques du management des organisations peuvent également aider les organisations à créer des solutions innovantes aux défis commerciaux.

Les cadres peuvent être utilisés conjointement pour créer des solutions qui sont plus efficaces et plus adaptées aux besoins spécifiques des organisations.

En utilisant ces cadres, les organisations peuvent atteindre leurs objectifs plus rapidement et plus efficacement.



Depuis le début du XXe siècle, dans la perspective d'améliorer la gestion des entreprises, des **ingénieurs, des chefs d'entreprise, des chercheurs**, ont réfléchi et formalisé le fonctionnement des organisations, la réunion d'acteurs devant coopérer pour des objectifs communs.



# **Chapitre 1 : Les cadres théoriques du management des organisations**

**1.L'école classique**

**2.L'école des relations humaines**

**3.L'école systémique**

**4.L'école de la décision**

**5.L'école de la contingence**

**1.L'Ecole classique**

1.1- Le Taylorisme et le Fordisme

1.2- Le courant administratif de Fayol

1.3- La bureaucratie Wébérienne

## **L'Ecole classique**

La théorie classique est basée sur l'idée que les **organisations peuvent être optimisées** en définissant **des rôles et des responsabilités clairs** pour **chaque membre de l'organisation**.

Pour l'école classique, **il n'y a pas**, à proprement parler, **de stratégie spécifique** à une entreprise **mais une démarche unique et universelle d'optimisation**.

**La démarche est unique et universelle car l'objectif de profit maximum est unique et universel : unique car il n'y a qu'un seul objectif à atteindre, universel car toutes les entreprises ont le même objectif**

Une **première approche de l'organisation et de son management** est élaborée au début du XX siècle à partir des travaux de trois auteurs, l'Américain F. **Taylor**, le Français H. **Fayol** et l'Allemand M. **Weber**.

Pour les auteurs de l'école classique : **l'entreprise** est avant tout une **organisation productive**, et les **aspects commerciaux ou humains** passent au **second plan**.

Il s'agit donc **d'organiser et rationaliser le processus de production (Taylor)**, **d'administration (Fayol)** et le **système d'autorité mis en œuvre (Weber)**.

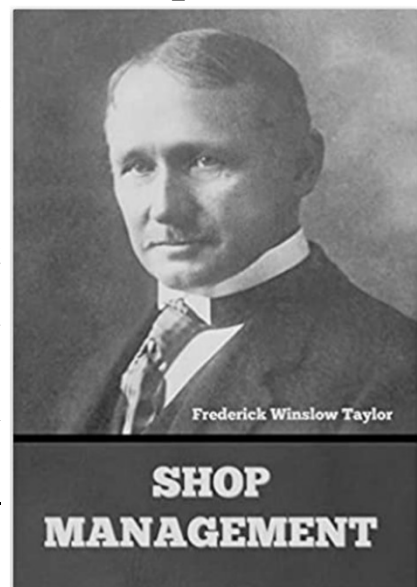
À partir d'une vision commune de l'entreprise dont le fonctionnement est relativement simple, ces auteurs apportent une première réponse aux trois questions suivantes :

- Existe-t-il une répartition du travail et un rôle des acteurs plus pertinents ?
- Quelle est la forme de pouvoir et de management à adopter ?
- Existe-t-il une structure efficace ?

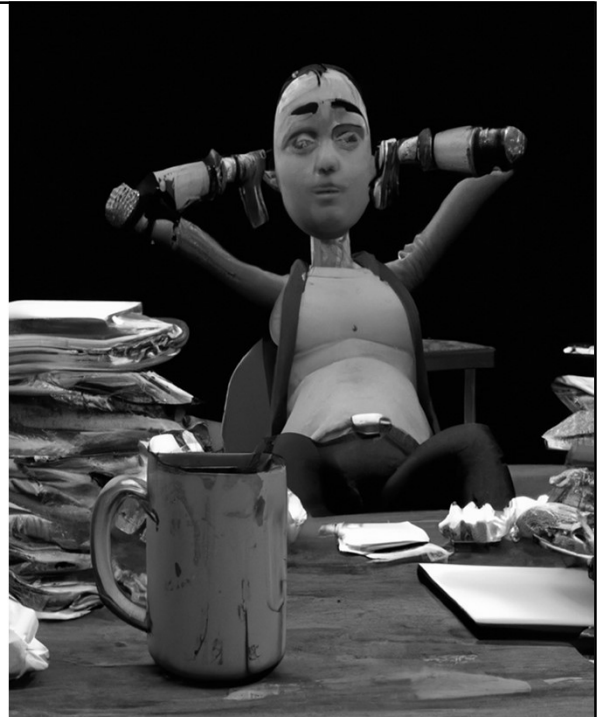
## 1.1- Le Taylorisme et le Fordisme

### 1.1.1- Le Taylorisme et le management scientifique du travail

L'école classique de Taylor, également connue sous le nom de taylorisme, est une théorie de gestion développée par l'ingénieur et l'économiste américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915) au début du 20<sup>e</sup> siècle. Selon cette théorie, la **productivité** peut être maximisée en **optimisant l'efficacité du travailleur**.



Dans un objectif de **productivité et de rendement**, ce mécanicien américain devenu ingénieur cherche à mettre au point des **méthodes pour éliminer les multiples gaspillages** qu'il a pu constater et notamment **éradiquer les mauvaises méthodes de travail de la main-d'œuvre** qui entraînent fatigue et bas rendement.



### **a. Les principes du Taylorisme**

**Division du travail :** Les tâches complexes sont divisées en tâches plus petites et plus simples, ce qui permet aux travailleurs de se concentrer sur une tâche spécifique plutôt que de devoir s'occuper de plusieurs tâches différentes.

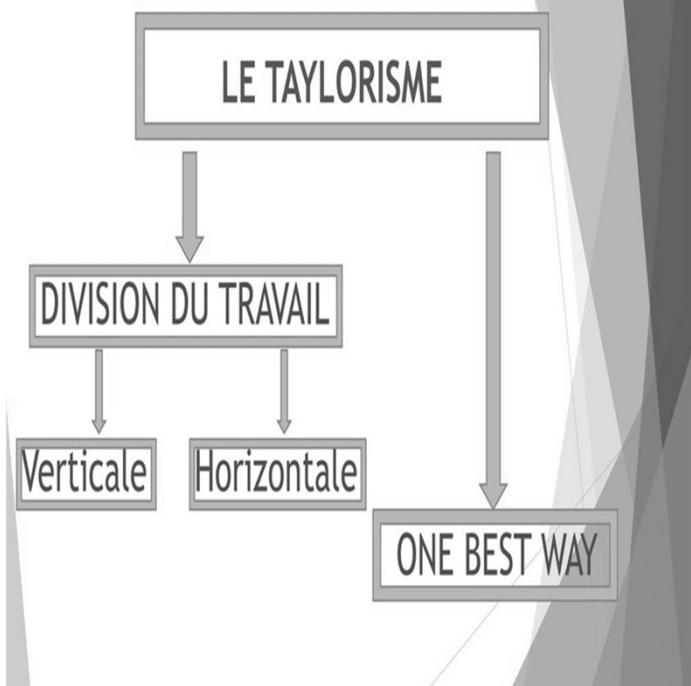




### a. Les principes du Taylorisme

**One Best Way** : ce principe soutient qu'il existe **une seule meilleure façon de réaliser une tâche ou une activité** donnée.

Selon cette approche, les processus de travail peuvent être analysés scientifiquement pour identifier la méthode la plus efficace et la plus efficiente, puis cette méthode peut être enseignée et mise en œuvre de manière standardisée par tous les travailleurs.



### a. Les principes du Taylorisme

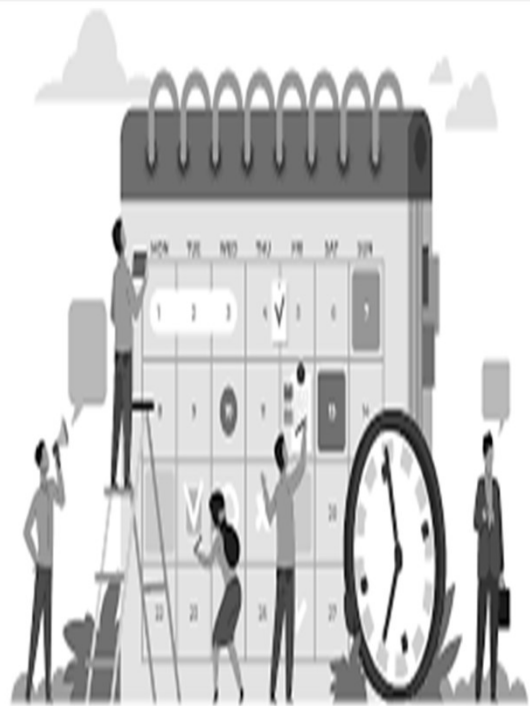
**Standardisation** : Les **méthodes de travail** sont **standardisées** pour assurer une cohérence et une efficacité maximales.

Cela permet de **réduire** les **erreurs** et les temps d'arrêt, ainsi que d'augmenter la productivité.



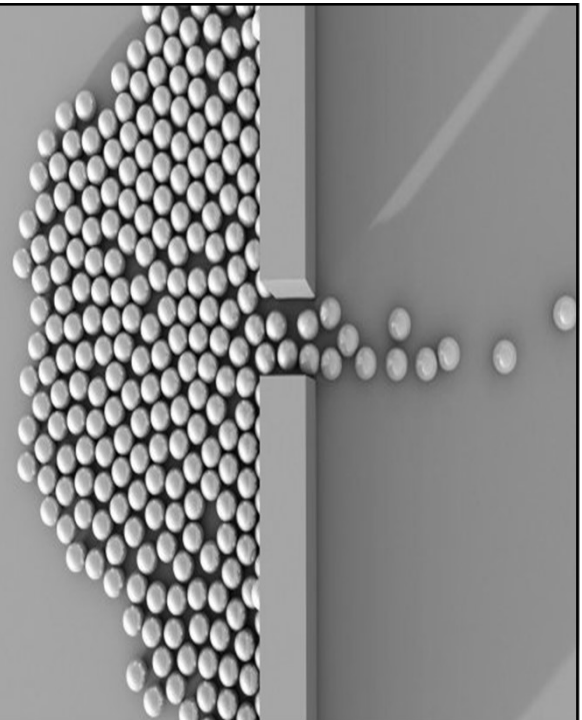
## a. Les principes du Taylorisme

**Mesure du travail :** Les performances des travailleurs sont mesurées et évaluées de manière quantitative. Les temps de travail sont minutieusement chronométrés pour identifier les **goulots d'étranglement** et les améliorations potentielles.



les **goulots d'étranglement:** est une expression française qui se traduit en anglais par "bottlenecks" ou "choke points". Elle est souvent utilisée pour désigner des situations où il y a une **contrainte ou une limitation** qui restreint le **flux de quelque chose**, comme un **produit ou un service**, et crée un goulot d'étranglement dans le processus.

En **entreprise**, ce terme peut être utilisé pour décrire des zones où il y a une **capacité limitée** à **traiter un certain volume de travail**, causant des **retards ou d'autres inefficacités** dans le processus.



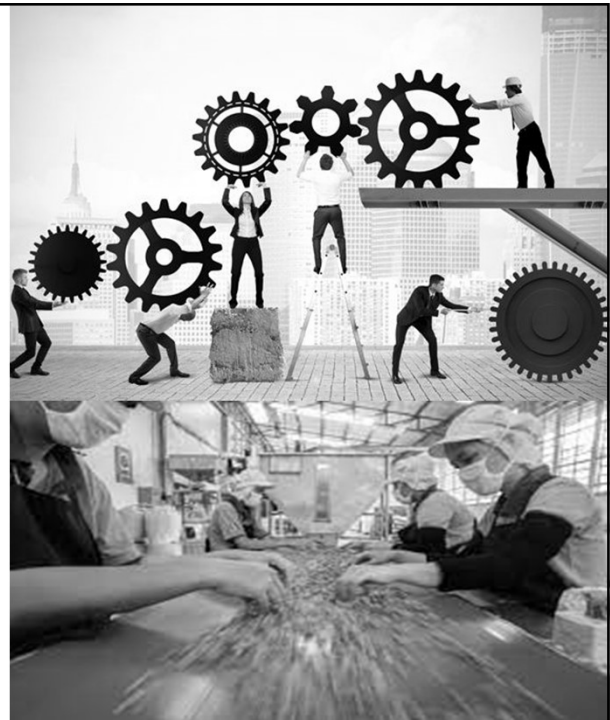
### **Formation des travailleurs**

: Les travailleurs sont formés pour effectuer leur tâche spécifique de manière efficace et efficiente.



**Contrôle strict** : Les travailleurs sont soumis à un contrôle strict pour s'assurer qu'ils respectent les normes et les procédures établies. Des systèmes de primes et de sanctions sont mis en place pour encourager les travailleurs à améliorer leurs performances.

Taylor a proposé que les tâches soient divisées en petites étapes simples et que chaque travailleur soit formé à effectuer une tâche spécifique, de manière répétitive et standardisée. Le temps requis pour effectuer chaque tâche devait être minutieusement mesuré et les travailleurs devaient être incités à améliorer leurs performances grâce à des primes et à des sanctions.



Le taylorisme a été largement utilisé dans l'industrie manufacturière au début du 20e siècle, mais il a également été appliqué à d'autres secteurs, tels que les services publics, la santé et l'éducation.

Cependant, cette approche a également suscité des **critiques** pour sa **réduction du travail à des tâches répétitives et déshumanisantes**, ainsi que pour sa **négligence de la qualité et de la satisfaction du client**.



## b. Les limites du Taylorisme

### Déshumanisation du travail

: Le taylorisme réduit souvent les **travailleurs** à de **simples machines** exécutant des tâches répétitives et monotones, ce qui peut entraîner une **perte de motivation, de créativité et d'intérêt pour le travail**.



## b. Les limites du Taylorisme

**Faible prise en compte de la qualité** : Le taylorisme met l'accent sur la maximisation de la productivité, ce qui peut souvent se faire au détriment de la qualité du travail et de la satisfaction du client.



**Ignorance de l'importance de la formation** : Le taylorisme suppose que les travailleurs ont besoin d'une **formation minimale** pour exécuter leur tâche spécifique, ce qui peut les empêcher de comprendre pleinement l'ensemble du processus de production et d'identifier des améliorations potentielles.



**Pas d'implication des travailleurs dans le processus décisionnel :** Le taylorisme ne permet généralement pas aux travailleurs de participer à la prise de décision, ce qui peut les faire sentir exclus et réduire leur motivation et leur engagement envers l'entreprise.



**Pas de reconnaissance des différences individuelles :** Le taylorisme suppose que tous les travailleurs sont interchangeables et que leurs tâches sont standardisées, ce qui ne tient pas compte des différences individuelles et des compétences uniques des travailleurs.



En somme, bien que le taylorisme ait été une approche de gestion efficace dans l'industrie manufacturière au début du 20<sup>e</sup> siècle, ses **lacunes et ses critiques ont conduit à des approches plus modernes de la gestion** qui tiennent compte des **besoins des travailleurs, des clients et de l'entreprise dans leur ensemble.**

### 1.1.2- Le Fordisme

Le fordisme est une méthode de production de masse qui a été développée par Henry Ford, fondateur de la Ford Motor Company, au début du XX<sup>e</sup> siècle. Le fordisme est souvent considéré comme une évolution du taylorisme, qui visait à rationaliser et à standardiser les processus de travail afin d'optimiser la productivité.



**Les principes clés du fordisme sont les suivants :**

**La production de masse :** Le fordisme a permis de produire des biens à grande échelle en utilisant des méthodes de production standardisées et efficaces.

**La spécialisation du travail :** Les travailleurs étaient formés pour effectuer des tâches spécifiques, ce qui permettait de maximiser la productivité.

**La standardisation des produits :** Les produits étaient standardisés pour garantir une qualité constante et une production efficace.

**La réduction des coûts :** Les coûts étaient réduits en rationalisant les processus de production et en réduisant les gaspillages.

**L'augmentation des salaires :** Henry Ford a augmenté les salaires de ses travailleurs afin qu'ils puissent se permettre d'acheter les voitures qu'ils produisaient. Cela a également contribué à réduire le taux de rotation des travailleurs et à améliorer la qualité de leur travail.



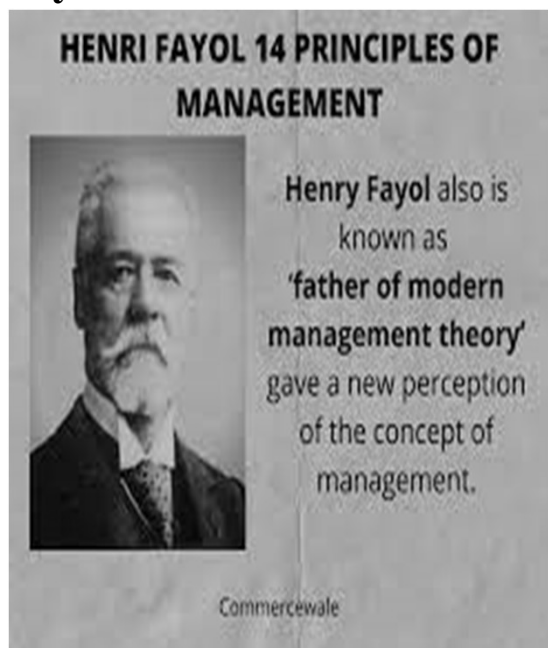
Le fordisme a été largement utilisé dans l'industrie manufacturière jusqu'à la fin des années 1960.

Cependant, le fordisme a également suscité des critiques pour son approche mécaniste de la production, qui ne prenait pas en compte les besoins et les opinions des travailleurs, ainsi que pour son impact environnemental négatif.

En conséquence, de nouvelles approches de gestion ont été développées pour prendre en compte ces préoccupations, telles que le toyotisme.

## 1.2- Le courant administratif de Fayol

Le courant **administratif de Fayol**, également appelé **l'école classique de l'administration**, est un courant de pensée en management qui a été développé par Henri Fayol (1841-1925) au début du XX<sup>e</sup> siècle. Fayol était un ingénieur et un dirigeant d'entreprise français qui a travaillé dans l'industrie minière et métallurgique.



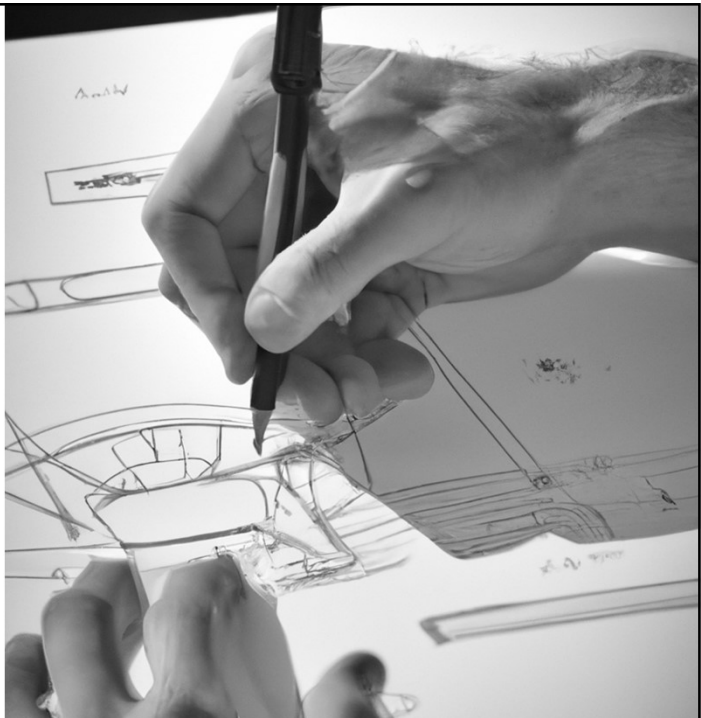
Les approches de Taylor et de Fayol diffèrent néanmoins quant à leur démarche scientifique et à leurs résultats.

Si **l'analyse taylorienne** a comme point de départ **l'atelier** donc des **niveaux hiérarchiques inférieurs**, **Fayol** concentre sa **réflexion sur la direction de l'entreprise** et sur la **fonction d'administration**, c'est-à-dire de **management**.



De plus, contrairement à la démarche de **Taylor** qui consiste à **collecter systématiquement des données** et à effectuer des **expériences quantitatives**.

**Fayol** se contente d'utiliser **son expérience personnelle** de **directeur général d'une grande société minière** pour **élaborer des principes et des règles de management**, qui sont avant tout **des conseils pratiques aux directeurs d'entreprises**.



Pour l'ingénieur français Henri Fayol toute organisation doit remplir différentes opérations qui peuvent se regrouper en **6 grandes fonctions** :

1. Technique (fabrication);      2. Commerciale (achats et ventes);
3. Financière (financement);    4. Comptable (établissement des comptes);
5. Sécurité (protection des personnes et des biens);
6. **Administrative (direction de l'entreprise)**. H. Fayol analyse plus particulièrement cette dernière, qu'il considère comme **la plus importante**.

Fayol estime que toutes les activités dans l'entreprise se répartissent en **six catégories** :

1. La fonction technique : production, fabrication, transformation
2. La fonction commerciale : achats, ventes, échanges
3. La fonction financière : recherche et gestion des capitaux
4. La fonction de sécurité : protection des biens et des personnes
5. La fonction de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient...etc.
6. La fonction administrative « **Management** » : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

### 1.2.1- Les principes du courant administratif de Fayol

Les **14 principes** clés du courant administratif de Fayol sont les suivants :

- 1. Division du travail** : la division du travail permet de spécialiser les tâches et d'augmenter l'efficacité.
- 2. Autorité et responsabilité** : une autorité clairement définie est essentielle pour une gestion efficace. Les managers doivent être responsables de leur travail.
- 3. Discipline** : La discipline est considérée comme la nécessité d'obéir aux règles et aux réglementations de l'entreprise.
- 4. Unité de commandement** : chaque employé doit n'avoir qu'un seul supérieur hiérarchique.
- 5. Unité de direction** : toutes les activités de l'entreprise doivent être coordonnées vers un seul but.
- 6. Subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général** : la nécessité de privilégier l'intérêt de l'entreprise sur les intérêts individuels.
- 7. Rémunération** : La rémunération est considérée comme un moyen d'encourager les travailleurs à être productifs et à atteindre les objectifs de l'entreprise.
- 8. Centralisation** : La centralisation est considérée comme la nécessité de centraliser la prise de décision dans l'entreprise.
- 9. Hiérarchie** : une hiérarchie clairement définie est essentielle pour une organisation efficace.

**10.Ordre** : chaque chose doit être à sa place pour éviter la confusion.

**11.Équité** : les employés doivent être traités avec équité.

**12.Stabilité du personnel** : la stabilité du personnel est essentielle pour une organisation efficace.

**13.Initiative** : les employés doivent être encouragés à prendre des initiatives.

**14.Esprit de corps** : l'esprit de corps doit être encouragé pour favoriser le travail d'équipe et la collaboration.

### 1.2.2- Les limites du courant de Fayol

Le courant de Fayol a été critiqué pour plusieurs raisons, notamment :

Une approche **mécaniste** : car il met l'accent sur les processus de planification, d'organisation et de contrôle plutôt que sur les **personnes et les relations entre elles**.

Une **vision trop centralisée** : Fayol préconisait une **centralisation de la prise de décision** dans l'entreprise, ce qui pourrait être perçu comme limitant la créativité et l'innovation.

Une **vision paternaliste** : car il met l'accent sur l'autorité et la discipline, plutôt que sur la participation des travailleurs à la prise de décision.

**Ignorance des aspects humains :** Le courant administratif de Fayol ne prend pas suffisamment en compte les aspects humains de l'entreprise, tels que la motivation, la satisfaction des travailleurs et les relations interpersonnelles.

**Une vision simpliste :** Fayol a simplifié l'entreprise en la divisant en fonctions et en tâches distinctes, ce qui peut ne pas correspondre à la complexité des organisations modernes.

Cependant, il est important de noter que le courant de Fayol a posé les bases de la théorie administrative moderne et a eu une grande influence sur les développements ultérieurs en management et en organisation.

### 1.3- La bureaucratie Wébérienne

La bureaucratie wébérienne est un modèle organisationnel développé par le **sociologue et le philosophe allemand Max Weber** (1864-1920) au début du XXe siècle qui ne s'intéresse pas au fonctionnement des entreprises mais **cherche à comprendre la réalité sociale**.

Elle est fondée sur l'idée que les organisations doivent être gérées de manière rationnelle, efficace et impersonnelle.

#### Max Weber (1864-1920)



Max Weber est issu d'une famille industrielle protestante allemande. Son père a mené une carrière politique en tant que représentant du parti National Libéral, d'où son point de vue libéral, avec cependant un penchant pour le socialisme. Etudiant en droit, il s'intéresse rapidement à l'économie et, la sociologie dont il est considéré avec Emile Durkheim comme l'un des fondateurs. Son apport concerne de nombreux domaines (sociologie des religions, étude de la société capitaliste, analyse du pouvoir...). Critiquant les approches trop théoriques, il est l'un des pionniers de l'enquête sur le terrain.

### 1.3.1- Les principes clés de la bureaucratie wébérienne

**La spécialisation :** Les travailleurs sont organisés selon leur spécialité, leur fonction et leur expertise.

**La hiérarchie :** Les travailleurs sont organisés en une structure hiérarchique avec des niveaux de responsabilité et d'autorité clairement définis.

**Les règles et les procédures :** Les règles et les procédures sont clairement établies et suivies pour garantir une gestion efficace et cohérente de l'organisation.

**L'impersonnalité :** Les décisions sont prises sur la base de critères objectifs plutôt que de relations personnelles ou de préférences individuelles.

**La sélection et la promotion sur la base du mérite :** Les travailleurs sont sélectionnés et promus en fonction de leurs qualifications, de leur expérience et de leurs compétences.

**La permanence :** Les travailleurs sont employés de manière permanente plutôt que temporaire.

**La documentation :** Les activités de l'organisation sont documentées pour permettre une gestion cohérente et une communication efficace.

Le modèle de bureaucratie wébérienne a été largement adopté dans les **organisations publiques et privées**, car il est considéré comme efficace pour gérer des organisations complexes.

### 1.3.2- Les limites du modèle de bureaucratie wébérienne

Cependant, il a également été critiqué pour **sa rigidité, sa bureaucratie excessive** et son **manque de flexibilité** pour faire face aux **changements rapides de l'environnement commercial et social**.

Certains critiques ont également souligné que la bureaucratie wébérienne peut entraîner une **perte de créativité et d'innovation** dans les organisations, ainsi qu'une distance entre les travailleurs et les clients ou les utilisateurs des services de l'organisation.

## 1.4- Les critiques de l'école classique

L'école classique, représentée notamment par les travaux de Taylor et Fayol, a été critiquée pour plusieurs raisons, notamment :

**Une vision simplifiée de l'organisation** : L'école classique considérait souvent **l'organisation comme une machine**, ce qui peut être considéré comme une simplification de la complexité des organisations modernes.

**Une approche mécaniste** : l'approche mécaniste de l'école classique mettait l'accent sur les processus et les tâches **plutôt que sur** les personnes et les relations entre elles.

**Une vision trop centralisée** : L'école classique préconisait souvent une **centralisation de la prise de décision**, ce qui peut limiter la créativité et l'innovation.



**Une vision paternaliste :** L'école classique mettait l'accent sur l'autorité et la discipline plutôt que sur la participation des travailleurs à la prise de décision, ce qui peut entraîner un manque de motivation et de satisfaction des travailleurs.

**Une ignorance des aspects humains :** L'école classique ne prenait souvent pas suffisamment en compte les aspects humains de l'entreprise, tels que la motivation, la satisfaction des travailleurs et les relations interpersonnelles.

**Une vision statique :** L'école classique considérait souvent l'organisation comme un système statique, ce qui ne tient pas compte des changements rapides de l'environnement commercial et social.

L'un des exemples de dysfonctionnement de l'apport classique est constitué par la **radicalité du Taylorisme** qui, de par sa recherche de la productivité, a entraîné des **comportements contraires** par rapport à ses propres objectifs.

Les excès de Taylorisme ont entraîné un **taux d'absentéisme élevé**, un **turn-over élevé (rotation du personnel)**. Les accidents de travail de plus en plus importants.

Ce sont ces dysfonctionnements qui vont faire réagir d'autres écoles notamment l'école des Relations Humaines.

Cependant, il est important de noter que l'école classique a posé les bases de la théorie administrative moderne et a eu une grande influence sur les développements ultérieurs en management et en organisation.