

(Chapitre 7)

La direction et le contrôle dans l'entreprise

Objectifs pédagogiques

L'étudiant doit être capable :

- D'identifier les tâches de la direction.
- D'expliquer les différents styles de direction
- D'expliquer la notion de motivation.
- De distinguer entre les différents types de contrôle.

La direction consiste à inciter et à motiver les membres d'un groupe à travailler ensemble pour accomplir des tâches liées les unes aux autres.

Elle implique nécessairement l'interaction entre les dirigeants et les membres du groupe afin d'atteindre les objectifs fixés.

Et pour rendre plus efficace le système productif les responsables doivent intervenir pour contrôler le déroulement du travail.

I- La direction

1- Les tâches de la direction

Octave Gélinier (Fonctions et tâches de direction générale, éditions Hommes et Techniques) a analysé les différentes composantes de la fonction direction et a présenté de façon synthétique l'ensemble des tâches que cela recouvre, selon cet auteur diriger c'est :

- Obtenir un résultat par d'autre que soi.
- Être responsable de ce que d'autres ont fait.

L'accomplissement de la fonction de direction suppose que soient remplies les tâches suivantes :

- *Connaissances des faits :*
 - Prévision de l'évolution externe
 - Diagnostic des problèmes internes
- *Choix des buts*
 - Politique (orientations qualitatives)
 - Objectifs (buts chiffrés et datés)
- *Organisation des moyens*
 - Programmes
 - Budgets
- *Définition de la structure des responsabilités d'exécution*

- Communication des objectifs et programmes
- Délégation
- Coordination des équipes et groupes de travail
- *Conduite des Hommes*
 - Choix
 - Perfectionnement
 - Motivation
- *Contrôle*
 - Mesure ou évaluation de l'exécution
 - Actions correctives

La plupart de ces tâches de direction impliquent :

- Étude et prise de décisions complexes.
- Conduite de négociation avec « art de vendre des idées ».
- Apport créatif d'idées et solutions nouvelles.

2- Les styles de direction

a- Définitions

- *Le pouvoir*

Le pouvoir d'un responsable ou d'un supérieur est sa capacité à décider et à faire exécuter ces décisions par d'autres.

- *L'autorité*

L'autorité d'un dirigeant peut se fonder sur :

- Sa position officielle dans l'organisation
- Ses qualités personnelles
- Ses compétences professionnelles
- Sa possibilité de dispenser des gratifications ou des punitions.

- *Le style de direction*

C'est la façon dont le dirigeant va orienter l'action de son équipe.

b- Les styles de direction selon Blake et Mouton

En prenant en considération les deux critères suivants :

- L'importance qu'accorde le dirigeant à la production.
- L'importance qu'accorde le dirigeant aux individus.
- Blake et Mouton ont pu déterminer les cinq styles suivants :

Le style 1,9 : Le manager cherche à satisfaire les individus au détriment des tâches de production.

Le style 1,1 : Le responsable ne s'intéresse qu'à l'application des procédures et des règles du métier.

Le style 5,5 : Le manager cherche en général les compromis entre les nécessités opérationnelles et la satisfaction des aspirations des employés.

Le style 9,9 : Les employés sont responsables et s'intéressent énormément au travail, ce qui permet un très bon suivi des tâches de production.

Le style 9,1 : Les relations avec les subordonnés sont fondées sur l'autorité et l'obéissance, ces subordonnés exécutent seulement les ordres.

Intérêt porté aux relations humaines	Élevé	1.9								9.9
	Faible	1.1								9.1
		Faible								Élevé
Intérêt porté à la production										

Figure 7.1 : La grille de Blake et Mouton

c- Les styles de direction selon Rensis Likert

Tableau 7.1 : Les styles de direction selon Rensis Likert			
Style autoritaire	Style paternaliste	Style consultatif	Style participatif
La Vision du chef ressemble beaucoup celle de Taylor	Le chef est conscient de l'importance des relations humaines	Le chef consulte ses subordonnés.	Le chef fait participer les subordonnés à la prise de décision, il délègue une partie de son pouvoir.
Ce style de direction est fondé surtout sur la crainte et le respect des ordres reçus. Donc il y'a absence totale de la consultation des subordonnés.	Ce style est fondé sur une autorité bienveillante, et la centralisation du pouvoir.	La décision est prise après avoir écouté l'avis des salariés. Le responsable encourage le travail d'équipe.	Les décisions sont prises de manière consensuelle. Il y'a une grande coopération entre les différents intervenants à l'intérieur de l'entreprise, l'information circule librement.

En général, la nature des styles de direction dépend des facteurs suivants :

La taille de l'entreprise, la nature de son environnement, sa structure, le degré de maturité des subordonnés et la culture de l'entreprise.

3- La motivation

La motivation est l'ensemble des impulsions, des désirs, des besoins et des préférences, qui incitent une personne à agir favorablement.

a- La théorie des besoins de Maslow

Selon Maslow les individus ont une hiérarchie de besoins allant des besoins physiologiques jusqu'aux besoins de réalisation de soi, on ne peut satisfaire un besoin que si celui qui le précède immédiatement est déjà satisfait :

- ✓ Les besoins primaires : en premier lieu on trouve les besoins physiologiques puis de sécurité.
- ✓ Les besoins secondaires : il s'agit des besoins d'appartenance, d'estime et enfin les besoins de réalisation de soi.

Pour inciter ses employés à travailler, un responsable doit connaître en premier lieu la nature de leurs besoins, puis essayer de les satisfaire.

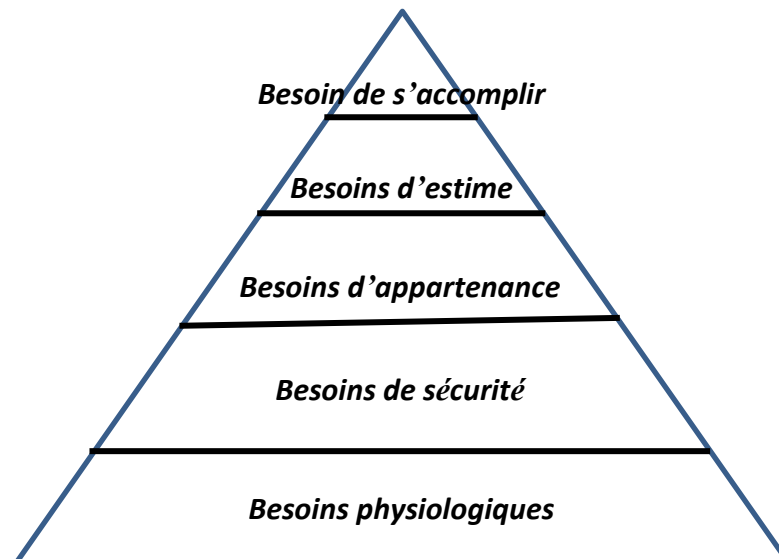


Figure 7.1 : La pyramide des besoins de Maslow

b- La théorie des deux facteurs de Herzberg

Cette théorie suppose l'existence de deux catégories de facteurs :

- ✓ Les facteurs d'hygiène : ce sont des facteurs qui ne déclenchent pas la motivation s'ils sont satisfaits, mais leurs absences est source d'insatisfaction.
- ✓ Les facteurs de satisfaction ou de motivation (liés au travail lui-même) tels que le développement personnel et la possibilité de promotion.

II- Le contrôle

Le contrôle est un moyen de vérification du degré de réalisation des objectifs fixés par les managers lors de la phase de la planification. Il joue un rôle stratégique dans l'entreprise puisque c'est grâce à ce contrôle qu'on peut surveiller et ajuster les politiques menées.

1- Le déroulement du processus de contrôle

Le contrôle comporte les activités suivantes :

a- La détermination des normes

Les normes sont des outils indispensables pour vérifier si les activités entreprises permettent d'atteindre les objectifs fixés.

b- La mesure des résultats

La mesure des résultats réalisés peut prendre plusieurs formes allant de la simple

observation jusqu'à une analyse très poussée. Pour comparer entre ce qui a été réalisé et les normes déjà fixées, il est conseillé d'utiliser les mêmes unités de mesure.

c- La mesure des écarts et leurs analyses

Malgré que dans plusieurs cas, après avoir déterminé les écarts on peut connaître facilement les causes, il existe des situations où dans la recherche de la cause des écarts, les hypothèses de causalité sont souvent les seules explications disponibles.

d- Les mesures correctives

Les mesures correctives peuvent prendre les formes suivantes :

- Modifier l'activité.
- Modifier les normes s'ils ne sont pas réalistes.
- Réévaluer les autres fonctions du processus de gestion : Il s'agit de réviser les plans, refaire l'organisation ou changer le style de direction.

2- Les différents types de contrôles

Les activités de contrôle peuvent s'exercer à trois occasions par rapport à l'activité visée.

a- Le contrôle proactif

Il est généralement effectué avant l'accomplissement de l'activité, il s'agit d'un contrôle préventif tel que l'entretien d'une machine.

b- Le contrôle concomitant

Ce type de contrôle est effectué pendant l'exécution de l'activité, lorsqu'un écart est décelé une correction est apportée immédiatement afin d'éviter la possibilité que l'erreur se répercute sur tout le processus.

c- Le contrôle rétroactif

Il est effectué à la fin, c'est-à-dire une fois que l'activité est terminée. Tel contrôle sert pour faire des ajustements futurs, mais les mesures prises ne peuvent ni affecter ni changer les résultats déjà réalisés.

Résumé à compléter ?

Une structure est l'ensemble des fonctions et de relations déterminant les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités.

Trois éléments permettent de caractériser la structure de toute entreprise :

- La spécialisation
 - La coordination
 - La formalisation
-