



PLAN DU MODULE

Introduction

Partie I : Les théories du management

1.1. L'école classique du management

1.2. L'école des relations humaines

1.3. quelques théories contemporaines



Partie II : les fonctions du management

2.1. La planification

2.2. L'organisation

2.3. La direction

2.4. Le contrôle

Partie III : Marketing



INTRODUCTION

L'origine étymologique du terme management est tiré de la langue anglaise, mais ayant un lien avec l'Europe. Il vient du latin manus (main symbole de force et d'autorité) et déduit du vieux verbe français ménager (organiser en tenant compte de la réalité).

Jusqu'au XVIIIème siècle le mot français « ménagement » signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire ».

Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme conduite, direction d'une entreprise.

CLARIFICATION CONCEPTUELLE

« À partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement (marché, politique, économique), le management est une façon de **diriger et de gérer rationnellement** une organisation (entreprise, organisme public, association), **d'organiser** les activités, de **fixer les buts et les objectifs**, de **bâtir des stratégies**. Il y parviendra en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise ».

(Crener et Monteil, 1979)

Au début du 20ème siècle, Henri Fayol a constaté que les managers performants poursuivaient un processus de management reposant sur les fonctions suivantes :

- **Planification:** préciser dans le temps les besoins en ressources, et les orientations de l'entreprise.
- **Organisation:** préciser et répartir le travail.
- **Direction:** guider les actions vers l'atteinte des objectifs; leadership et communication.
- **Contrôle:** mesurer les résultats obtenus et les écarts éventuels avec ceux attendus.

➤ Le manager exerce :

- un métier, une activité, ne pratique qui regroupe un ensemble de savoir-faire techniques et relationnels.

➤ Avec et auprès d'autres personnes (collaborateurs, supérieurs hiérarchiques, collègues...).

➤ Dans un contexte donné :

- L'environnement économique, politique, social, avec ses forces et faiblesses, ses opportunités et ses menaces.
- La culture, les mentalités, les traditions, la religion,...etc.

PARTIE I :

LES THÉORIES DU MANAGEMENT



BREF APERÇU HISTORIQUE

Plusieurs théories du management ont surgi suite à la révolution industrielle avec la prolifération des usines.

Les principes d'Adam Smith, touchant la production de masse par la spécialisation des tâches et la division du travail, ont encore accéléré le changement industriel.

Au tournant du XXème siècle, Henry Ford et d'autres industriels ont fait de la production de masse l'un des piliers de l'économie moderne.

Depuis lors, les sciences et les pratiques de gestion ont connu un développement rapide et suivi.

On peut repartir les courants de pensée en management de l'organisation, en trois grandes familles :

Une première tendance appelée classique

qui est caractérisée par une vision mécaniste du fonctionnement de l'organisation

Une deuxième tendance axée sur les ressources humaines

s'est concentrée sur les besoins de l'être humain, sur les groupes de travail et sur le rôle des facteurs sociaux en milieu de travail

La troisième est l'approche moderne

- Concorde avec la conception des systèmes organisationnels et la démarche de contingence, l'adaptation aux circonstances des environnements complexes et dynamiques.

L'apport des économistes classiques qui ont proposé au cours du 19^{ème} siècle des concepts utilisables en matière d'organisation des entreprises.

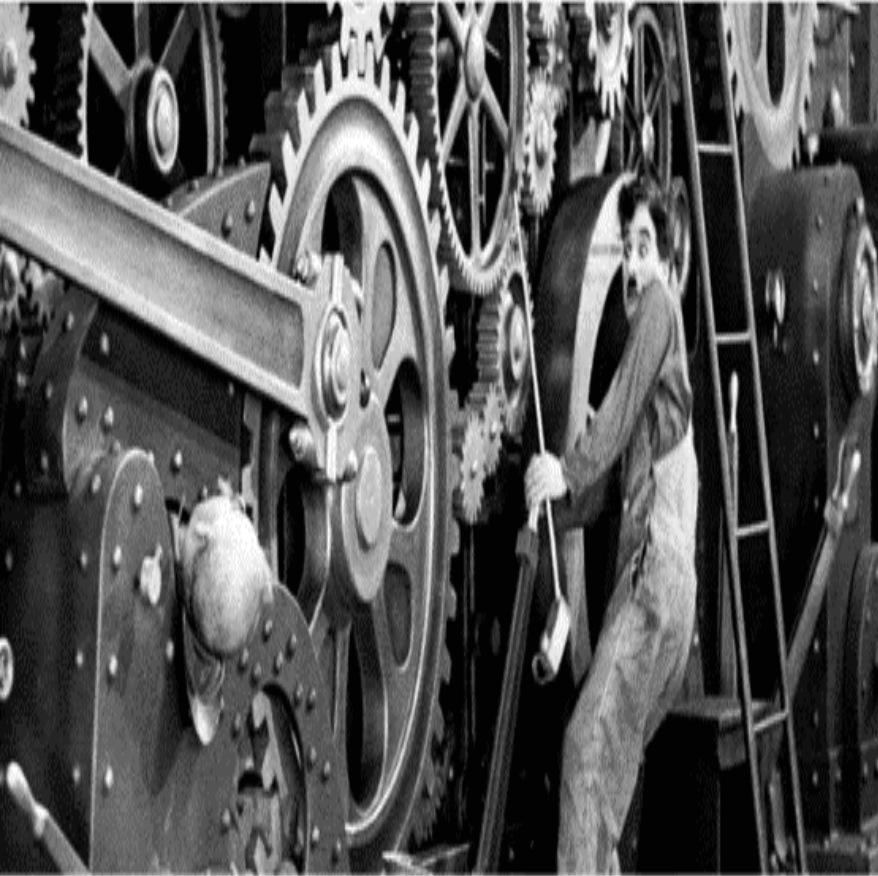
- ❑ **Adam Smith (1776)** a introduit la nécessité d'une **vision de travail**
- ❑ **David Ricardo (1817)** préconise très tôt la **spécialisation** des tâches
- ❑ **Jean Baptiste Say (1803)** a suggéré d'inclure **les activités de services** dans les activités productives.

La pensée économique classique a influencé le courant rationnel de la théorie des organisations et ces théoriciens ont préconisé l'introduction d'une logique de rationalité dans l'accomplissement de toute démarche gestionnaire.



(Fin du 19^{ème} siècle)

L'ÉCOLE CLASSIQUE



Les tenants de la vision classique, entre autres, **Taylor, Weber, Fayol...** considèrent qu'il existe une manière idéale d'organiser le travail dans une organisation, puisque les choses obéissent à des lois universelles permettant l'uniformisation des procédures et la standardisation des opérations.

Il s'agit de l'école **du management scientifique**

Dans ce contexte, il n'y a pas de marge d'incertitude, tout est organisé de manière scientifique et rationnelle. Il s'agit donc d'une **organisation bureaucratique** devant encadrer l'action de chacun de manière à favoriser l'atteinte des buts communs.



1. Les fondements de la pensée de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) : La rationalité productive

Taylor, un ancien ingénieur, a suggéré la maîtrise parfaite d'un certain nombre de techniques et de règles sur les problèmes de l'administration du personnel: (décomposition des tâches, définition du contenu d'un poste, capacité maximale de contrôle, etc.) pour dépasser les difficultés rencontrées.

Cela suppose une étude scientifique du travail, débouchant sur

Organisation Scientifique du Travail (OST) .

C'est une approche mécaniste de gestion basée essentiellement sur

le principe de la rationalité.

Taylor a mis au point une méthode *d'organisation scientifique du travail* des employés : le **Taylorisme**.

- Ce système vise à délimiter avec exactitude la tâche précise à faire par l'employé, le temps requis et la méthode d'exécution la plus appropriée.
 - Cette tâche répétée plusieurs fois pourra être faite de plus en plus rapidement et avec de moins en moins de qualification.
 - Taylor a développé une conception mécaniste de l'organisation du travail
-
- **Objectif de productivité:** mettre en place des méthodes pour éliminer les multiples gaspillages et éradiquer les mauvaises méthodes de travail de la main d'œuvre.

**Les 4 principes
fondamentaux de la direction
scientifique des entreprises :**

- ❑ **Une division verticale du travail:** distinguant les concepteurs du travail et les exécutants
- ❑ **Une division horizontale du travail:** conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer « the one best way », la meilleure façon de faire
- ❑ **Un contrôle du travail :** il s'agit de la surveillance des gestes des ouvriers exécutants. Ceci par la mise en place des contremaîtres.
- ❑ **Un salaire au rendement:** fondé sur les primes de productivité au travail pour motiver le salarié et garantir la productivité.

- Ford poursuit l'œuvre de Taylor en accentuant la division horizontale du travail et en ayant recours à la machine.

LES PRINCIPES DU MODÈLE FORDISTE

❑ Le principe du travail à la chaîne:

Il repose sur l'idée que le produit circule sur la ligne de montage devant une série d'ouvriers fixés à leur poste de travail.

Cette approche va développer encore davantage la dimension **mécaniste** des méthodes de travail pour lesquelles le salarié apparaît comme n'étant que le simple prolongement de la machine

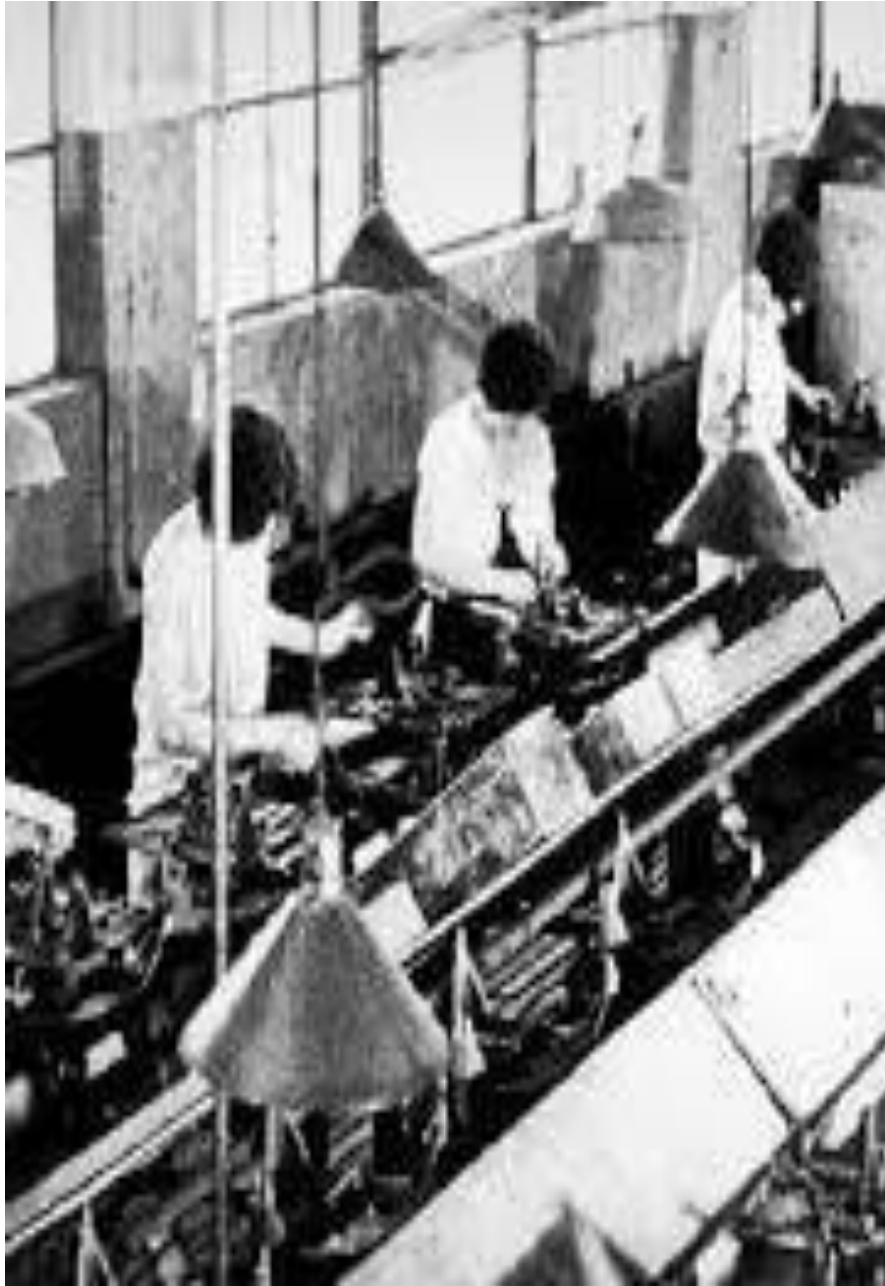


LE PRINCIPE DE LA STANDARDISATION DES BIENS DE PRODUCTION:



Par **Filipe De Oliveira** professeur de SES, juillet 2014

- Il s'agit d'une production de grandes séries grâce à des pièces interchangeables et standardisées.
- L'accroissement de la production par l'amélioration de la productivité conduit à l'abaissement des coûts unitaires de production et donc à la réalisation d'économie d'échelle.
- La standardisation des pièces détachées et conception de l'automobile de masse uniforme.
- Le produit fini est alors produit en une seule version de manière à simplifier au maximum le processus de production et à bénéficier d'économies d'échelles importantes.



❑ Le principe du five dollars a day :

Henri Ford innove au niveau salarial en doublant les salaires de l'époque par l'instauration d'une rémunération journalière de 5 dollars par jour.

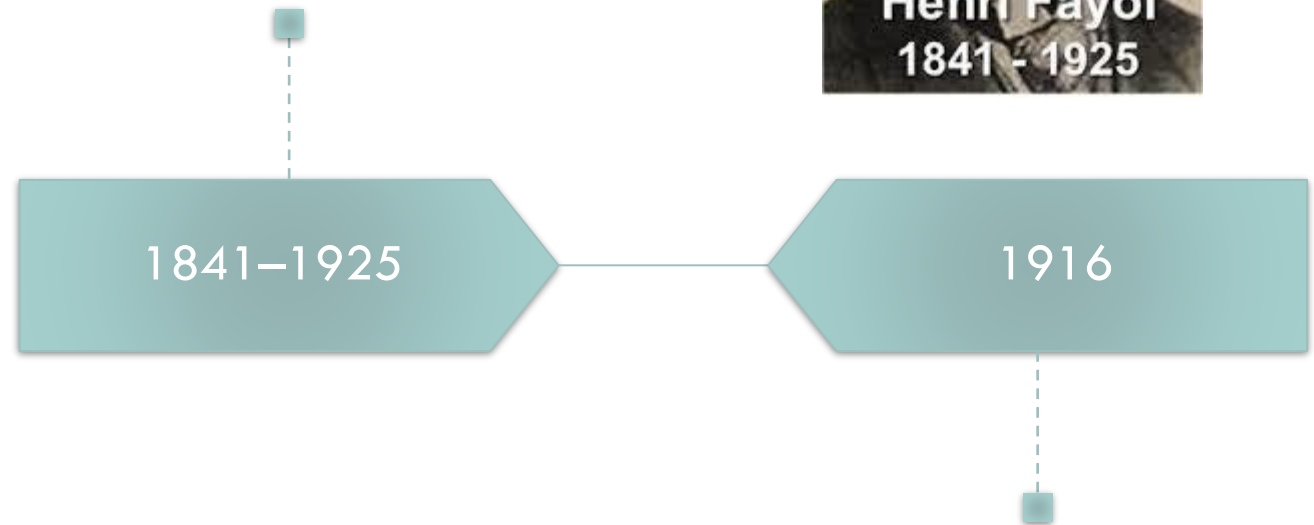
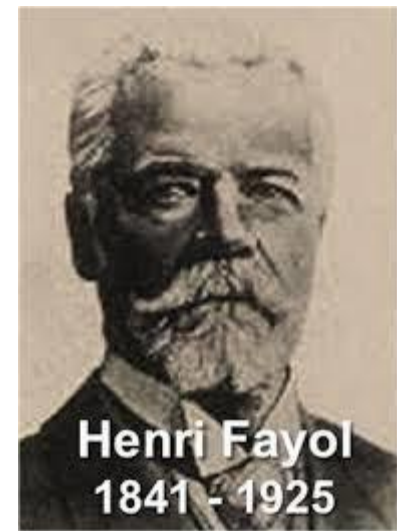
- Il considérait ses salariés comme ses premiers clients potentiels et en instaurant cette rémunération 5/j
- Il plaça en adéquation son modèle de production avec l'avènement de la consommation de masse.

Ceci a permis de créer les conditions de la croissance économique durant le XXe siècle.

3- THÉORIE ADMINISTRATIVE DU MANAGEMENT ET L'EXERCICE DE L'AUTORITÉ

(OAT =
ORGANISATION
ADMINISTRATIVE DU
TRAVAIL)

Henri Fayol (1841- 1925)
Ingénieur français, Directeur d'une
société minière, est l'un des
premiers à théoriser des modes
d'administration d'une entreprise
en analysant en particulier la
nature et la fonction de direction.



- Dans son ouvrage «
Administration industrielle et
générale » publié en 1916, Fayol
insiste sur l'évolution de la fonction
de commandement et a développé
la qualité du leadership .

Il présente **les cinq principes** universels sur lesquels doivent reposer l'administration et le fonctionnement d'une organisation :

Administrer =

- **Prévoir:** scruter l'avenir et dresser le programme d'actions
- **Organiser:** constituer le double organisme, matériel et social de l'entreprise
- **Commander:** faire fonctionner le personnel
- **Coordonner:** relier, harmoniser tous les efforts
- **Contrôler:** veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

Il constate que les activités administratives augmentent au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie (que Fayol comme Taylor voit d'une façon pyramidale) et qu'elles concernent principalement l'administration des hommes.



Ce management administratif va s'accompagner « d'un guide général » de l'administration des salariés, où Fayol énonce **14 principes** à respecter du métier de manager :

1- La division du travail: spécialisation des fonctions ainsi qu'une décentralisation du pouvoir de décision . Il s'agit de répartir le travail entre les employés et les services pour favoriser la spécialisation des tâches.

2- L'unité de commandement : éviter la dualité de commandement càd chaque employé ne doit avoir qu'un seul chef.

3- Le principe d'autorité et de responsabilité: C'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir.

4- La discipline: l'assiduité et l'obéissance.

5- L'unité de direction : toutes les activités de l'entreprise doivent viser un même but pour une convergence des efforts

6- La décentralisation du pouvoir: le pouvoir décisionnel attribué aux cadres supérieurs doit être partagé avec les cadres moyens ou intermédiaires.

7- La hiérarchie: c'est la chaîne de commandement qui s'étend de l'autorité supérieure aux agents inférieurs et représente une voie de communication verticale descendante

8- la subordination des intérêts personnels à l'intérêt général : placer l'intérêt de l'employé après celui de l'organisation

9- Rémunération équitable: donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise.

10- L'ordre matériel et social: chaque chose et chaque personne doivent toujours se trouver à la bonne place et au bon moment.

11- Équité: les managers doivent se montrer bons et justes envers leurs subordonnés (justice sociale)

12- La stabilité du personnel: les salariés des entreprises prospères doivent être stables. Une rotation élevée du personnel est cause d'inefficacité.

13- La prise d'initiatives: les employés disposent de liberté et de marges de manœuvre. Ils sont incités à suggérer de nouvelles idées et à s'investir davantage.

14- L'union du personnel: la promotion du travail d'équipe favorise l'unité du personnel et l'harmonie relationnelle au sein de l'entreprise.

4- LA THÉORIE DE LA BUREAUCRATIE DE WEBER

Max WEBER (1864-1920) sociologue allemand, professeur d'économie politique, va mettre à jour les caractéristiques de la bureaucratie.

- La bureaucratie : L'existence de règles impersonnelles, la standardisation des procédures et des normes(l'ordre régit par la règle).
- WEBER cherche à comprendre la réalité sociale de l'entreprise.
- Il légitime le pouvoir par la force de la réglementation rationnellement établie par une hiérarchie
- La gestion d'une entreprise et la sélection de son personnel se font sur le critère des qualifications techniques (compétences, diplôme détenu).
- Il n'y a pas de lien personnel entre le chef et les autres membres.



WEBER distingue trois grands types d'autorité légitime :

- ❑ **L'autorité traditionnelle:** est liée à la personne qu'à la fonction. elle résulte du statut social dont a hérité le leader , autrement dit le droit est un droit coutumier.
- ❑ **L'autorité charismatique** fondée sur les qualités personnelles du leader et ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité.
- ❑ **L'autorité rationnelle ou légale :** ce qui est investi de l'autorité, ce n'est pas la personne, mais la fonction. Elle repose sur un système de buts et de fonctions étudiés rationnellement et mis à exécution par des règles et procédures.

➡ Ce dernier type d'autorité lui permet de définir ce qui est pour lui le modèle d'une organisation rationnelle et efficace : la bureaucratie

LES LIMITES DE L'ÉCOLE CLASSIQUE

- La déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive.
- La parcellisation, la répétition des tâches engendre monotonie, démotivation, "tristesse", d'où une augmentation de l'absentéisme, du nombre d'accidents, et une forte rotation des salariés "turn-over"
- Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important et des conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales ou le salaire au rendement.
- Le taylorisme devient également le symbole de l'exploitation capitaliste de l'homme par l'homme. Il est vivement combattu par les partis de " gauche " .
- La psychologie de l'homme au travail n'est pas prise en compte.

LES LIMITES DE L'ÉCOLE CLASSIQUE

- Rigidité du système par rapport à l'environnement.
- Pauvreté des relations interpersonnelles.
- Rejet de la nouveauté et de l'innovation.
- Son formalisme peut être source de dysfonctionnements (lourdeur, rigidité, lenteur quand la taille augmente).

Partant de ces limites, Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail.

De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour

L'ÉCOLE NÉO-CLASSIQUE DES ORGANISATIONS



Léon
Walras



Carl Menger



William
Stanley
Jevons



Alfred
Marshall

L'école néo-classique des organisations est un **mouvement empirique** qui s'est développé juste après la fin de la Seconde Guerre Mondiale.

- Fondée par des auteurs tels que A.P. Sloan, P.F. Drucker, A. Chandler, Menger, ...
- Elle est qualifiée d'empirique car elle a été conceptualisée par des auteurs qui se sont basés sur leurs multiples expériences réalisées à partir de leur activité de conseil en management et leur pragmatisme.
- Les conclusions de ces auteurs émanent de leur observations concrètes issues de leur fonctionnement dans de grandes firmes américaines (General Motors Company, General electric, IBM,...).

Le Mouvement empirique se base sur **5 grands postulats** sur lesquels se fondent leurs principes d'action pour le management :

- Le principe de maximisation du profit de l'école classique est remis en cause et jugé irréaliste
- Le management par objectifs
- La décentralisation à partir de la répartition des responsabilités
- La motivation par la compétitivité pour aider les acteurs des entreprises à réaliser leurs ambitions.
- Le contrôle par l'analyse des écarts entre les objectifs tracés et les résultats obtenus par l'équipe de travail (notion de Task Force)

II. L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES



Cette école de pensée s'est développée sur la base des relations entre les individus, aspect complètement ignoré par les classiques. Ces travaux demeurent incontestables mais les méthodes mobilisés par les chercheurs restent controversées.

- Le courant humaniste souligne la nature sociale des employés, leur sensibilité à la considération qui leur est accordée. Il définit le modèle de développement d'organisation, axé sur la participation des employés à la décision.
- Le mouvement ouvre la voie à des études s'intéressant au comportement des gens en groupe.
- Le mouvement a été alimenté également par les théories motivationnelles incitant l'organisation à se soucier non seulement de l'enchaînement des activités, mais aussi du désir des travailleurs de vivre comme des humains dans l'entreprise (Maslow, Likert, Herzberg, Mc Gregor...)

Les préceptes de cette école s'articulent comme suit :

- La personne recherche, certes, un maximum de rétribution par rapport à son travail, mais aussi, un cadre de vie satisfaisant.
- L'instinct prime: l'homme a besoin de faire partie d'un groupe, d'un clan où il a sa place et où il est reconnu.
- La communication, l'échange, les stimulations positives, la reconnaissance de ses efforts, la valorisation de ses capacités sont autant de besoins fondamentaux que toute personne doit trouver dans son travail.

Si elle les obtient, elle augmentera d'elle-même sa contribution aux résultats de l'unité et de l'entreprise auxquelles elle appartient.



1- GEORGE E. MAYO ET LES EXPÉRIENCES MENÉES AU SEIN DE WESTERN ELECTRIC DE CHICAGO

George Elton MAYO (1880-1949), professeur de psychologie industrielle, chercheur dans le domaine des comportements, a travaillé essentiellement sur des thèmes tels que les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports humains à l'intérieur des groupes, et entre les groupes eux-mêmes.

Son étude la plus célèbre a été menée à partir de 1927 durant 5 ans au sein des ateliers Hawthorne de la Western Electric à Chicago. Dans cette expérience, MAYO voulait mesurer l'impact des conditions matérielles de travail sur la productivité des salariés.

Il changea plusieurs fois les conditions de travail de 6 ouvriers (avec leur accord unanime) dans un atelier (Éclairage, temps de repos, rémunération, horaires), à chaque changement la qualité de la productivité du travail augmenta, y compris quand l'on revint aux conditions initiales.

Il en conclut que ces changements ne peuvent donc expliquer ces augmentations de productivités. Ce sont plutôt l'attention et la considération dont ces ouvriers ont bénéficié qui ont conduit ces derniers à mieux travailler.



L'apport essentiel de Mayo fut de formaliser une rupture avec l'approche mécaniste et scientifique du travail en intégrant en particulier la dimension des relations interpersonnelles au sein d'un groupe.

- E. Mayo et son équipe ont découvert le célèbre « **effet Hawthorne** » qui est une réaction positive du groupe de travail observé liée à la prise en compte de facteurs psychologiques en situation de travail .

- E. Mayo a élaboré **une théorie des relations humaines** publiée dans un ouvrage paru en 1933 « The Social Problems of Industrial Civilization ».

2- LE MANGEMENT DES GROUPES ET LES STYLES DE DIRECTION



L'allemand **Kurt LEWIN (1890-1947)** docteur en philosophie, mena des recherches en psychologie.

Ses travaux sont essentiellement consacrés à l'analyse des phénomènes sociaux au sein de groupes humains restreints.

Il est le fondateur de « **la théorie du champ** » qui vise à expliquer les comportements humains dans leur totalité par une approche globale intégrant les différents champs de forces auxquels ils sont confrontés.

Dans les travaux de Kurt LEWIN sur les styles de commandement et des leaderships, il distingue trois types de « **leadership** » :

- **Le leadership autoritaire**, qui se tient à distance des individus et use des ordres pour diriger les activités du groupe.
 - **Le leadership démocratique** qui utilise des méthodes semi-directives visant à encourager les suggestions, et les propositions du groupe et cherche à faire partager le point de vue retenu. (celui-ci fait la préférence de LEWIN).
 - **Le leadership du « laisser faire »** qui ne s'implique pas dans la vie du groupe et qui participe qu'au strict minimum aux activités et qui ne lie aucune relation affective avec le groupe.
- LEWIN est aussi l'inventeur, en 1943, du terme « **dynamique des groupes** », reposant sur le dialogue, la confiance et la responsabilisation.

3-LA THÉORIE DES BESOINS ET DES MOTIVATIONS DE MASLOW



Abraham MASLOW (1908 – 1970) psychologue, il est l'un des 1^{er} théoriciens à s'intéresser à l'analyse de la question de la motivation de l'homme au travail.

Il propose en particulier sa fameuse pyramide des besoins en distinguant les besoins primaires des besoins secondaires.

Selon Abraham MASLOW, les besoins humains peuvent être hiérarchisés en **cinq niveaux** que l'on peut représenter par une pyramide :

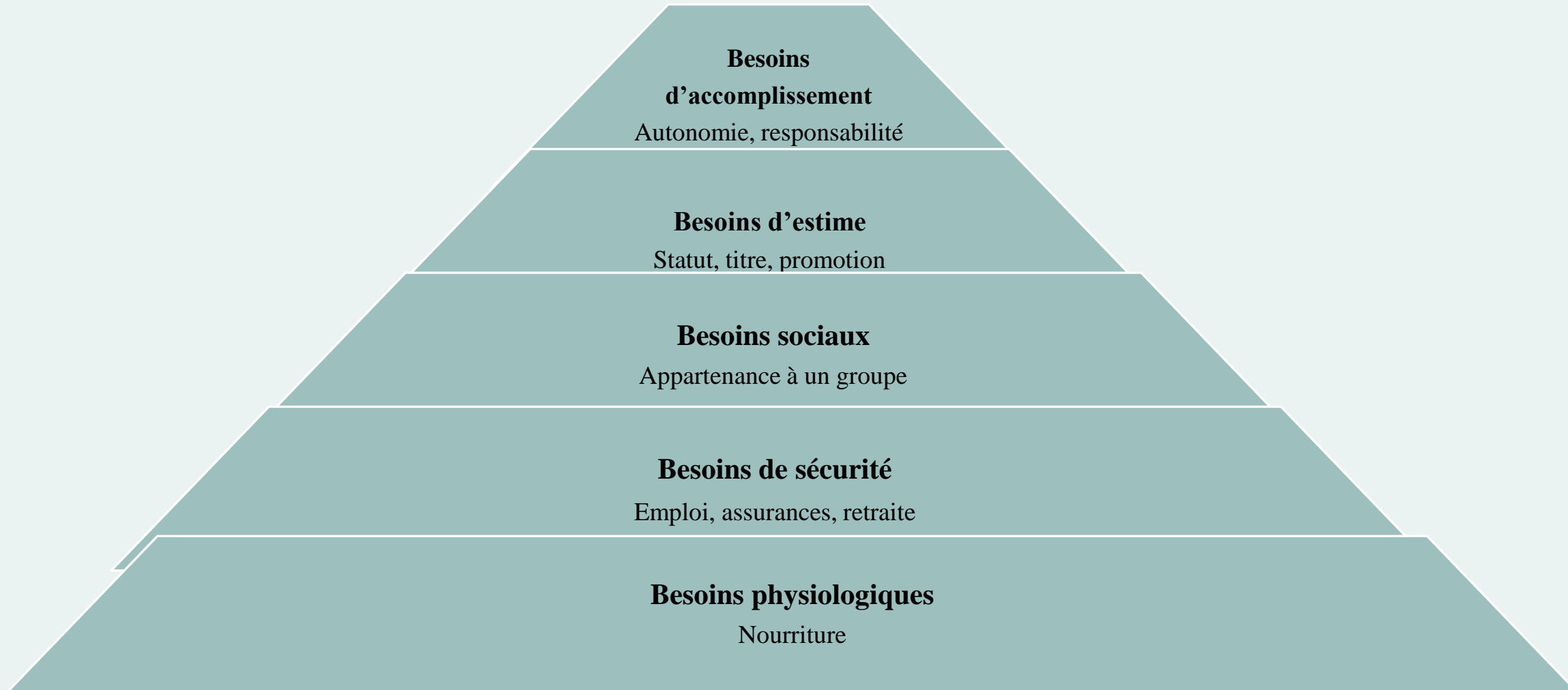
- les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, Les besoins d'estime, les besoins de réalisation de soi.



- ☐ Les besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir, se loger ...)
- ☐ Les besoins de sécurité et de protection (se protéger et se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures, avoir un emploi, ...)
- ☐ Les besoins sociaux qui correspondent à des besoins d'appartenance (se sentir accepté, reconnu et compris des autres)
- ☐ Les besoins d'estime (être reconnu, respecter soi-même, avoir un statut, ...)
- ☐ Les besoins de réalisation et d'accomplissement (créativité, développement personnel, épanouissement dans le travail ...).

Pour lui tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il constitue une source de motivation. A partir du moment où il est satisfait, c'est le besoin du niveau supérieur qui apparaîtra comme une nouvelle source de motivation.

LA PYRAMIDE DES BESOINS DE MASLOW



Source : A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row, 1954, traduction française: vers une psychologie de l'être. Paris, Fayard, 1993



ECOLE DE LA CONTINGENCE



Sous la direction de : Pr. Mohamed TAHROUCH

La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards.

Cette contingence est structurelle car les changements dans les variables externes (technologies, marchés, etc.) provoquent des évolutions dans la structure des organisations.*

Les théories de la contingence, introduisent l'environnement, en montrant que les variations de celui-ci se répercutent sur l'organisation.

Ainsi, selon eux, il y aurait à adopter un type de management en fonction de l'environnement car il existe une relation entre la structure de l'entreprise et l'environnement externe qui l'impacte selon les variables de contingence (la taille de l'organisation, la technologie, le marché...)

** Plane, Jean –Michel. Management des organisations: théories, concepts, performances. Dunod, 2016*

Les auteurs de cette école cherchent à répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi telle organisation est performante alors que telle autre ayant la même activité ne l'est pas ?
- Pourquoi deux firmes, de secteurs très différents, ayant la même structure, réussissent toutes les deux ?
- Pourquoi deux autres appartenant au même secteur, ont des résultats inégaux alors qu'elles ont la même organisation ?

Les auteurs de la contingence vont montrer qu'une structure n'est pas efficace que dans une situation déterminée qui dépend de caractéristiques propres à **l'organisation et à son environnement**.

2- LA THÉORIE RELATIVISTE (TRAVAUX DE LAWRENCE ET LORSCH)

Les initiateurs de la contingence Paul LAWRENCE et Jay LORSCH (1967), professeurs d'organisation à l'université d'Harvard, se sont intéressés à la relation structure-environnement de l'organisation. Ils ont créé les fondements de la théorie de la **contingence structurelle** publiés dans un ouvrage de référence. *

Selon ces auteurs, l'environnement constitue la principale contingence des organisations et a un impact sur la structure des entreprises.

- à un environnement stable correspond une structure mécanique.
- alors que à un environnement turbulent correspond une structure organique. Selon Crozier « *Les mêmes recettes valables dans un certain contexte, sont parfaitement fausses dans un autre* ».

* P.R. Lawrence, J.W. Lorsch, *Organisation and Environment*, Harvard University Press, 1967. traduction française : *Adapter les structures de l'entreprise*, préface de M. Crozier, Les éditions d'Organisation, 1973, pp.181-183



L'organisation va se structurer en fonction des caractéristiques de l'environnement et à partir de son degré d'incertitude qui peut être apprécié au regard de trois critères:

- *le taux de changement dans les conditions de l'environnement,*
- *le degré auquel l'information acquise est certaine,*
- *la durée de temps nécessaire pour connaître le résultat des décisions.*

3- THÉORIE DE LA DÉCISION

La décision constitue une principale ressource qui permet de transformer une vision ou une idée en actions stratégiques. Elle peut être définie comme « *un processus par lequel une entreprise passe d'une position stratégique à une autre* ».*

A- La théorie de la rationalité limitée

Herbert A.SIMON (1916-2001) professeur d'administration et de psychologie et **prix Nobel des sciences économiques** en 1978: Simon critique la vision classique des organisations (Taylor et Fayol).

Il a analysé à partir de 1950 les processus décisionnels dans les organisations et formalise un concept essentiel: **la rationalité limitée**.

* *Strategor. Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise, Dunod, 1997, 3^{ème} édition, 570p.*

La rationalité est limitée par **trois facteurs**: l'environnement est trop complexe pour être appréhendé dans sa globalité

- **L'information disponible**: le décideur ne peut pas connaître parfaitement toutes les informations pour choisir de manière optimale et rationnelle.
- **Les motivations du décideur**: la psychologie, les buts, les comportements des décideurs influencent ses décisions bien plus que la logique du problème à traiter.
- **Les capacités du décideur**: les réflexes, les connaissances du décideur limitent sa compréhension de la situation.

DONC: la rationalité d'un individu est limitée faute de temps, faute de capacité, faute d'informations:

- Il n'est donc pas permis à l'individu de parvenir à la solution optimale
- On ne cherche pas la solution optimale mais la solution satisfaisante
- La satisfaction remplace donc l'optimisation.

B- THÉORIE COMPORTEMENTALE DE LA FIRME

Richard CYERT et James MARCH analysent l'organisation comme un lieu de décision et un processus de prise de décision.

Ils précisent que l'organisation est un lieu permanent de multiples décisions de nature, d'ampleur et de durée très diverses.

Cette théorie s'appuie sur quatre concepts fondamentaux:

- **La quasi-résolution des conflits:** l'organisation doit réduire les problèmes de décision en sous problèmes et les traiter par chacune des unités:

c'est-à-dire mettre au point des procédures de résolution des conflits (rationalité locale: chaque unité résout ses propres problèmes, et traitement séquentiel des problèmes).

- **La réduction de l'incertitude:** les organisations vivent dans un environnement incertain qui peut nuire à leur efficacité, ce qui les conduit généralement à chercher à éviter les incertitudes en privilégiant les approches à court terme.
- **La recherche de solutions acceptables** à des problèmes clairement identifiés
- **L'apprentissage organisationnel:** en fonction des buts de la période précédente, de l'expérience de l'organisation, les firmes vont progressivement être amenées à évoluer avec le temps.

🔑 L'approche systémique, clé du management



C- L'ANALYSE SYSTÉMIQUE

Von BERTALANFFY (1901 - 1972)
l'analyse systémique assimile l'organisation à un système (ensemble de parties interdépendantes agencée en fonction d'un but) complexe ouvert sur son environnement.

Le système organisationnel est concret, finalisé, organisé, dynamique et régulé, et est composé de sous-système notamment social et technique qui interagissent pour l'accomplissement des tâches requises par le projet de l'entreprise et l'atteinte d'une certaine performance.

PARTIE II :

LES FONCTIONS DU MANAGEMENT

1-PLANIFICATION

La planification est un processus systématique et continu de préparation de l'avenir. C'est une réflexion sur le " quoi faire " et le " comment faire ".

*« La planification passe par la définition des objectifs de l'organisation, l'élaboration d'une stratégie globale pour les atteindre et la création d'une hiérarchie complète de plans pour intégrer et coordonner des activités. »**

Elle concerne donc tout autant les fins (ce qu'il faut faire) que les moyens (la façon de procéder)

Processus qui permet de préciser **les objectifs** visés, d'en prévoir les principales étapes de réalisation et leurs échéances en considérant les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires.

**GABILLIET, Philippe . Management : l'essentiel des concepts et des pratiques, 6éd.. Paris, Pearson Education Inc., 2008.*

COMMENT DÉFINIR SES OBJECTIFS ?

Les **objectifs** définissent le résultat futur à atteindre.

Chaque objectif contribue à la réalisation de la déclaration de vision.

Quand et comment définir des objectifs ?

Pour être efficace, les objectifs sont définis lors de la phase de cadrage.
Tout **objectif** doit suivre les critères appelés critères «SMART» :

S pour Spécific [précis],

M pour Mesurable[mesurables],

A pour Attainable [réalisables],

R pour Relevant [pertinents et réaliste],

T pour Time-bound [à durée limitée ou temporellement défini]

Les managers se lancent dans la planification pour :

- Avoir une orientation: la planification permet en premier lieu de mettre des efforts en commun en indiquant à l'ensemble des membres de l'organisation la direction à suivre.
- Motiver les membres à atteindre les objectifs en coordonnant leurs activités et en travaillant en équipe. C'est en connaissant la cible et la façon de l'atteindre qu'ils sont motivés.

À l'inverse le manque de planification peut faire que les employés travaillent aux détriments d'autres et engendrer ainsi une perte d'efficacité