

MANAGEMENT II

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

SÉANCE 2:

9 MAR. 2020

PR. LAKHLILI IBTISSAME

Objectifs du module

- 1) initier les étudiants aux concepts, théories, pratiques du Management et de l'organisation, abordés à travers l'actualité et leur évolution historique.
- 2) Sensibiliser les étudiants au rôle fondamental du Management entendu comme science sociale.

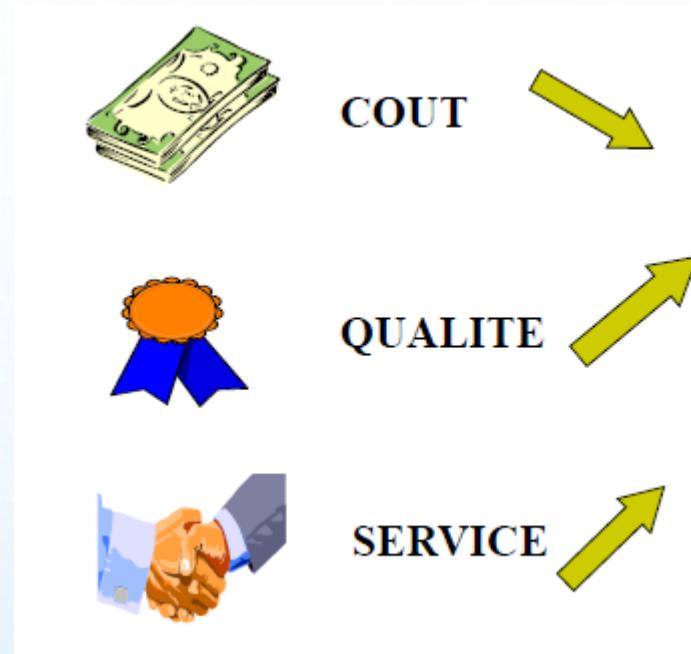
Contenu du module

- Les écoles de pensée du Management.
- Le rôle du Manager.
- Les processus de gestion.
- Les styles de Direction.
- La Planification et le contrôle.

Références bibliographiques

- Dejoux, C. 2014. Management et Leadership, topo, Dunod.
- Drucker, P. 2010. L'avenir du management. Réflexions pour l'action, Pearson.
- Mintzberg, H. 2006. Le manager au quotidien. Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. 2011. Manager : Ce que font vraiment les managers. Vuibert.
- Plagne, J.M. 2015. Théories et management de l'entreprise, Dunod.
- Senge, P. 2015. La cinquième discipline, First.
- DeCenzo D., Coulter, M. 2011. Management, Pearson.
- Coriat B. Nouvelles théories de l'entreprise", Weinstein. Le livre de poche.
- Helfer J.P. , Kalika M. , Orsoni J. Management, stratégie et organisation. Edition Vuibert gestion.
- Revue Française de Gestion" (Revue du Groupe Liaisons)

- Aktouf, O. *Le management entre tradition et renouvellement*, Gaetan Morin. Quebec 1989.
- Autissier, D. Bensebaa, F. Boudier, F. *L'atlas du management - Les meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences*, Eyrolles, 2008.
- Balland, S. et Bouvier, A-M. *Management des entreprises*, Dunod, 2008.
- Barabel, M. Meier, O. et Teboul, Th. *Les fondamentaux du management*, Dunod, 2008.
- Darbelet, M. Izard, L. Scaramuzza, M. *Notions fondamentales de management*, Foucher, 5ème Edition, 2006.
- Desreumaux, A. *Introduction à la gestion*, Armand colin, 1992.
- Desreumaux, A. *Théorie des Organisations*, ed.Management, 1998.
- Hounounou, A. *100 fiches pour comprendre le management*, Bréal, 2008.
- Koontz, H. et O'Donnell, C. *Management principes et méthodes de gestion*, Mac Graw Hill, 1980.
- Livian, Y. *Introduction à l'analyse des organisations*, la découverte, 1996.
- Meier, O. *Traiter et résoudre un cas pratique en management*, Dunod, 2008.
- Robbins, S. et DeCenzo, D. *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson Education, 4ème Edition, 2004.
- Schermerhorn John, R. Chappell, David S. & Lambert J. *Principes de management*, 2^{ème} édition ERPI, 2008.
- Slocum et Woodman, *management des organisations*, DeBoeck Université, 1992.
- Zouaoui, S. *Le management, processus et fonctions*, CLE, 1998.



*La PERFORMANCE n'est pas fortuite, c'est le résultat
d'une organisation et d'un **management** PERFORMANTS*

- *S'améliorer d'une manière continue*

- *Faire mieux qu'hier*

- *Faire mieux que le concurrent*

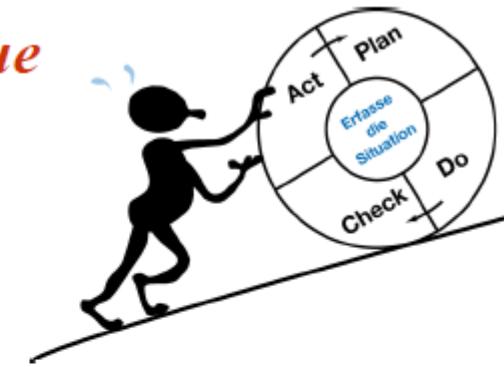
- *Satisfaire*

- *le client*

- *le personnel*

- *le capital*

- *l'environnement*



Management et Organisation sont deux notions étroitement associées, en pratique et en théorie. De la qualité du management vont dépendre le degré de réalisation des objectifs de l'organisation et sa performance.

Définition de l'organisation

Les définitions du mot organisation sont nombreuses et varient en fonction du cadre théorique dans lequel on se place.

Dans leur tentative de définir les organisations, les théoriciens ont mis l'accent successivement sur différents aspects des relations entre l'individu et sa tâche.

Dans un premier temps, l'accent a été mis sur les rapports entre l'Homme et les conditions physiques et administratives de son travail.

Dans un deuxième temps, l'accent a été mis sur les relations des Hommes au travail entre eux.

Une approche plus récente met l'accent sur les rapports socio-économiques établis entre les travailleurs, les organisations et le milieu extérieur.

H. Mintzberg la situe comme : « un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite d'une action commune ».

M. Crozier propose quant à lui un « ensemble constitué en vue d'atteindre un but clairement défini, et ayant à sa disposition toute une série de procédés et de contrôles contraignants, permettant d'assurer la subordination de tous ces moyens, y compris des ressources humaines, à l'accomplissement de ce but et impliquant la nécessité d'unir les efforts d'un individu à celui des autres ».

Dans son examen de la théorie des organisations **W.R. Scott** repère trois définitions caractéristiques de l'organisation:

- « Une collectivité axée sur la poursuite de buts relativement spécifiques et manifestant une structure sociale hautement formalisée »,
- « une collectivité qui partage un intérêt commun à la survie du système organisationnel et s'engage dans des activités communes»,
- « une coalition de groupes d'intérêts variables qui élaborent des buts par négociation »

Scott.W.R, (1987), *Organizations: rational, natural, and open systems*, Englewood Cliffs. NJ, Prentice-Hall.

le terme organisation désigne : "une réalité sociale, économique et technique relativement stabilisée ". Livian (2005).

Livian, Y.F. (2005). *Organisation. Théories et pratiques*. Paris : Dunod.

En effet, beaucoup d'autres penseurs ont tenté de définir ce qu'est une organisation.

pour Morin et Delavallée (2000), l' organisation a plusieurs figures. D'abord, celle d'un système conçu comme "*un ensemble finalisé d'éléments en interaction*", parce que dans une organisation, on identifie des objectifs à réaliser, des moyens tant matériels qu'humains pour les réaliser, des dirigeants qui mettent en place des techniques et des systèmes de gestion, en organisant les interactions entre toutes les composantes, et des "*façons de faire*" qui ont acquis une certaine réputation d'efficacité avec le temps.

Morin, P. & Delavallée, E. (2000). *Le manager à l'écoute du sociologue*. Paris : Editions d'organisation.

Le mot “organisation” est ambivalent. Il désigne tout à la fois:

- une entité créée pour conduire une action collective (par exemple : une entreprise, une association à but non lucratif, un hôpital, un parti politique...),
- la façon selon laquelle cette entité est agencée (notamment: la définition et la répartition des tâches entre les acteurs participant a l'action collective) et les processus qui produisent à la fois l'entité et son agencement.

On peut définir une organisation comme un regroupement de personnes et d'autres ressources ayant comme but commun **la réalisation d'un objectif précis.**

Toute organisation est composé de différents éléments dont les principaux sont:

- Les personnes qui la composent,
- Les tâches qu'elles accomplissent,
- Et le processus qui consiste à prendre les décisions, à fixer les buts, à organiser les ressources, à les diriger et à contrôler la réalisation des objectifs.

Chaque organisation est une entité imbriquée dans un environnement dont elle est dépendante.

Ainsi, on peut schématiser l'organisation comme étant un système composé de sous-système (patrons, ouvriers, syndicats, différentes fonctions) et inséré dans un système plus vaste qui est l'environnement social, économique, écologique et technologique. Chacun de ces niveaux joue de nombreuses interactions et interdépendances.

Mais l' organisation a aussi une autre figure, celle d'un système social : "*un ensemble de relations concrètes entre des individus interdépendants*" qui mettent en œuvre des décisions pour résoudre des objectifs.

On aura identifié, dans ces quelques lignes, deux tendances dominantes : une tendance tournée vers le **fonctionnement des systèmes** et une autre orientée vers l'étude des **rapports humains**, les deux unies par la présence, dans leur représentation de l'organisation :

- d'objectifs à atteindre ;
- de structures ;
- d'interactions ;
- de techniques et d'une culture.

Les composantes d'une organisation

Formulées différemment, les modèles explicatifs des composantes d'une organisation émanant de différents auteurs recouvrent en réalité les mêmes concepts.

Ainsi, pour Livian (2005), l'organisation comporte 4 composantes en interaction :

- la composante humaine ;
- la structure ;
- la composante physique ;
- le système de gestion.

Morin et Delavallée (2000) identifient, eux aussi, 4 sous systèmes formulés différemment :

- les objectifs ;
- les techniques ;
- les structures ;
- la culture.

Il est clair que ces représentations se recoupent même si elles n'organisent pas les éléments de la même façon ni sous les mêmes vocables.

Des objectifs

Les auteurs soulignent qu'une organisation prend toujours naissance autour d'un certain nombre **d'objectifs** ; **invention humaine**, elle répond toujours à quelques **motivations de ses créateurs**. Ainsi, les objectifs de l'organisation sont-ils en réalité les objectifs des créateurs ou des dirigeants de cette organisation ? Ces dirigeants sont, eux-mêmes, mus par des besoins divers, le plus souvent liés à l'adaptation, à l'environnement. C'est souvent en terme d'évolution du marché que s'exprime cet environnement, étant donné que l'étude des organisations est avant tout celle des organisations de production industrielle.

Des structures

Les structures de l'organisation décrivent la façon dont elle s'organise pour atteindre ses objectifs. Les théoriciens de l'organisation décrivent cette façon de s'organiser au niveau **macrostructurel** (niveau globale de toute l'organisation) d'abord en se basant sur le critère de la division du travail : comment le travail est-il réparti ? Sur quel critère les unités de travail sont-elles formées?

Ils décrivent alors **quatre modes de répartition du travail** :

- **Fonctionnel** : les agents qui font le même type de travail constituent une unité, c'est la fonction qui est prise en compte ;
- **Divisionnel** : tous les agents nécessaires à la réalisation d'un "produit" se regroupent, on considère donc ici le résultat ;
- **Matricielles** : dans certaines organisations, les mêmes moyens sont utilisés pour des missions différentes. Il s'agit d'organisations pouvant s'adapter à des situations changeantes;
- **Structures en réseau** : adaptées dans les organisations qui réalisent des missions différentes, qui comportent en leur sein des services différents, non interdépendants, intégrant une dynamique de changement.

Au niveau **microstructurel**, il s'agit de voir si le travail est fait seul ou en groupe et le degré d'autonomie accordé. Morin et Delavallée décrivent alors quatre types de postes comme suit :

- **poste spécialisé** : poste individuel où l'agent effectue un type de travail précis en utilisant un équipement clairement identifié et suivant des modes opératoires prédéfinis ;
- **poste enrichi** : poste individuel spécialisé mais incorporant en plus des activités en amont et en aval, comme la préparation et le contrôle ou évaluation ;
- **groupes traditionnels** : les opérateurs sur postes individuels sont supervisés par un chef ;
- **groupes autonomes** : les activités de planification, d' organisation et de contrôle sont réalisées par les membres du groupe eux-mêmes.

Degré d'autonomie	Faible autonomie	Forte autonomie
Structure fondée sur		
Postes individuels	Postes spécialisés	Postes enrichis
Travail en groupe	Groupes traditionnels	Groupes autonomes

Les types de postes au niveau microstructurel.
Morin et Delavallée (2000)

Des systèmes de production et de gestion

Les techniques de production sont les techniques qui sont mises en œuvre dans la production du bien matériel ou du service constituant la finalité de l'organisation ; quant aux techniques de gestion, elles participent au pilotage de l' organisation, en évaluant les performances des différents postes, en appliquant un système de récompense-sanction, en recueillant, en traitant, stockant ou diffusant des informations.

Des hommes et des femmes

La composante humaine de l'organisation est au centre de la sociologie des organisations qui explique le fonctionnement de l'organisation en se basant sur le comportement des personnes et sur leurs relations au sein de l'organisation, considérant l'organisation comme un système social dans lequel les individus entretiennent des relations selon des enjeux divers et des jeux de pouvoirs.

Deux principales visions sont développées au niveau des relations et des comportements au travail : une première vision «mécaniste» et une deuxième vision «circonstanciée».

La vision qualifiée de «mécaniste» (Morin et Delavallée (2002)) est celle qui est développée par les approches par la personnalité et la motivation.

les seules dispositions (personnalité, motivation) ne sauraient expliquer le comportement des individus.

D'une part, il n'y a pas de déterminisme quant aux réactions des individus, les comportements varient sans que les traits de caractères puissent expliquer tout.

D'autre part, les motivations, si importantes soient-elles, ne sont pas les mêmes pour tous les individus et changent continuellement.

Il est dès lors impossible, pour une organisation, de pouvoir instaurer des conditions de travail motivantes sans vouloir couler dans un même moule l'ensemble des membres.

Il faut tenir compte au premier plan, de la situation. Celle-ci complétée par les dispositions explique le comportement. On agit pour trouver une réponse à une situation qui nous cause problème et on agit en fonction des variations de cette situation. D'où, en matière de comportement, et contrairement aux visions qualifiées de mécanistes, l'individu est une donnée, la situation une variable, et non l'inverse

La composante humaine, au delà des relations que les acteurs entretiennent et qui ont occupé largement une grande place dans les analyses sociologiques, est abordée, de plus en plus, sous l'angle des compétences, avec le développement des concepts d'organisation apprenante et d'apprentissage organisationnel.

Dans ces théories, les hommes et les femmes représentent et développent des compétences qui font évoluer l'entreprise.

l'entreprise intègre totalement les processus d'apprentissages individuels et organisationnels : sa finalité consiste à s'adapter aux changements de l'environnement en acquérant un avantage concurrentiel externe (organisation apprenante) et comment l'entreprise favorise l'amélioration des compétences individuelles et tente de les convertir en un avantage concurrentiel interne (organisation qualifiante)

MANAGEMENT II

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

SÉANCE 3 ET 4

PR. LAKHLILI IBTISSAME

Les origines du management

La publication américaine Forbes, après plusieurs années d'études des firmes commerciales nord-américaines, conclut que le succès des entreprises est presque toujours fonction de la qualité de leur gestion. La Bank of America, affirme « que tout compte fait, plus de 90 % des faillites commerciales sont dues à l'incompétence et à l'inexpérience des cadres ».

Anecdotes citées dans l'ouvrage de Koontz et O'Donnell, **Management : principes et méthodes de gestion**, McGraw-Hill 1980.

Le management est ainsi à la fois la cause des échecs et des succès de la firme.

L'organisation regroupe un certain nombre de personnes interdépendantes qui travaillent ensemble pour atteindre des buts communs. Le management en est l'organe moteur. Le **management**, concept voisin de celui de direction ou gestion, est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration, association,...) en vue de la réalisation d'un objectif.

Le management est souvent défini comme étant l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler. Son domaine d'application s'étend à tous les domaines d'activités de l'entreprise.

Le management repose ainsi sur 4 activités : **la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.**

L'émergence du management reste très contemporaine puisque c'est au début du 20ème siècle que l'on peut situer les premières théories du management.

C'est à partir d'une synthèse des travaux de nombreux théoriciens que l'on peut présenter les fondements théoriques du management.

Théorie administrative de Fayol, gestion scientifique du travail de Taylor, gestion des relations humaines et théorie de la contingence sont autant d'éléments fondateurs qui influencent toujours le management d'aujourd'hui.

La pratique de la gestion remonte au début de l'humanité. Elle est nécessaire dans toutes les activités permettant la production de biens ou de services aussi dans les entreprises privés que publiques que dans les organismes gouvernementaux...

La gestion, qu'on appellerait management, est une matière intéressante parce qu'elle traite de la recherche, de la définition des objectifs et la façon de les atteindre.

Le rôle du dirigeant, qu'on appellerait manager, est de fixer les objectifs, de rassembler et de mobiliser les ressources humaines, les matières, les machines, les méthodes, les capitaux, et les marchés pour parvenir aux résultats recherchés dans les limites de temps, de dépense d'énergie et de coûts définis à l'avance.



Avec la révolution industrielle, on a commencé à s'intéresser aux méthodes permettant d'améliorer la productivité du travail, grâce à la mesure du travail, à la détermination des coûts, et au recours aux primes. D'où la naissance des premières recherches scientifiques dans le domaine de la gestion.

Actuellement, l'évolution de l'environnement économique, social, politique et technologique dans lequel nous vivons exige constamment des gestionnaires qu'ils s'adaptent, s'améliorent, qu'ils complètent leur formation et connaissent mieux leur travail, leur supérieurs et leurs subordonnées.

En dépit des turbulences du monde qui nous entoure, la mission centrale de la gestion ne change pas: atteindre les résultats recherchés avec des ressources humaines et matérielles données.



Cela est devenu possible grâce notamment aux principes de gestion qui ont été élaborés à partir d'années d'observation et d'expérimentation dans de grandes organisations et dans des petites (entreprises, administrations...). En les appliquant, les dirigeants peuvent atteindre plus facilement les objectifs et éviter certaines erreurs classiques dans leur activité.

Le management qui est « une activité, ou une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (financiers, humains, matériels, etc) puisse générer une production de bien ou de services économiquement et socialement utiles et si possible, pour l'entreprise à but lucratif, rentables »

Le management a un objectif, il traite de la réalisation de quelques chose de spécifique, qui s'exprime comme un but ou un objectif. La réussite , en matière de management, se mesure par le degré de réalisation des objectifs

L'origine étymologique du concept

Le terme « management » dérive du mot français

« ménagement » est actuellement défini dans la langue française comme « conduite », « direction d'une entreprise ». Le terme « manager » a pour origine française le mot « ménager » et a pris le sens de « manier », « diriger ».

Les autres termes modernes les plus couramment utilisés « **gérer** », « **gestion** », proviennent du verbe latin » gèrere » qui signifiant « conduire » au sens large de « mener » ou « mener à bien »), « diriger » ou même « gouverner »

La racine des seconds termes, « administrer » et « administration », est tout aussi latine, provenant, elle du verbe »administrare » qu'on peut directement définir comme gérer un bien, gérer en défendant les intérêts de ceux qui nous confient leur patrimoine.

Les sens et nuances entre les termes manager, gérer, administrer, sont très proches. C'est tout à la fois arranger, aménager, prendre soin de, conduire, gouverner, manier, etc. Ainsi les définitions les plus classiques du management se rapportent toujours à des activités ou des tâches en série que doit continuellement assurer le manager: Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler (PODC).

Le terme “management” est dérivé d’un vieux mot français « ménagement » qui jusqu’au XVIIIème siècle 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.***

Le verbe **manager** est dans les dictionnaires de Français synonyme de diriger, gérer, organiser.

To **Manage**: diriger, administrer, gérer, mener, conduire, maîtriser, dompter, gouverner, mater, tenir, venir à bout, arranger, manier, manoeuvrer.

To **Manage**: S'y prendre, se tirer d'affaire, s'en tirer, s'arranger, se débrouiller, trouver moyen de, parvenir à...

Les termes modernes les plus couramment utilisés sont gérer, gestion et administrer, administration.

Le mot management partage probablement la même racine que ménagement. En effet, il provient de « manus », la main et « manégiare », manœuvré. Mot français du 18ème siècle, il est donc dérivé de ménager, c'est-à-dire disposer, régler avec soin et adresse (le petit Robert).

Certains historiens attribuent à Olivier de Serres (1539-1619) l'origine du mot management, qui s'intitulait à l'époque **mesnagement**.

Managgiare : contrôler

Il évoquait la relation d'un propriétaire et de ses serviteurs : "Le mesnager conférera souvent avec ses serviteurs de ce qui est requis à ses affaires, faisant semblant de suivre leurs avis en ce qu'ils se rencontrent conformes à son intention. [...] Il paiera bien et gaiement les serviteurs afin que de même il soit servi d'eux..."

L'origine historique du management

La pratique de la gestion existe depuis les temps les plus reculés.

Les anciennes civilisations grecque et romaine témoignent des excellents résultats de bons principes de gestion et de direction appliquées à la conduite des affaires politiques, à la construction de routes et d'énormes ensembles immobiliers, et au développement de système de comptabilité.

Le management sous sa forme moderne est le fruit d'une longue évolution historique aussi vieille que l'humanité.

Cette longue évolution a obligé l'homme à inventer de nouveaux instruments et à se regrouper de manière durable et organisée.

Le système d'organisation se traduisait chez les égyptiens du pharaon par la mise en place d'inventaires, de déclarations et de recensements: des tablettes relatives à l'impôt funéraire montrent une notion développé de la gestion financière de l'État.

On retrouve les traces du management dans l'histoire des civilisations anciennes. Les pyramides en Egypte par exemple n'auront pu être construit sans une pratique managériale.

- Toute collaboration horizontale était interdite entre les employés, le supérieur gardant l'entièrre maîtrise de leur travail.
- La hiérarchie était rigide. Le chef doit être craint de ses subordonnées qui seront ainsi disciplinés et obéissants,

Le management sous sa forme moderne est une notion qui s'est peu à peu développée dans les entreprises industrielles, puis dans les entreprises de services, au cours du 20ème siècle.

Le concept apparaît nettement à la fin des années 50 en Amérique. A l'origine tournée vers les entreprises, elle s'applique aujourd'hui à tous les univers de production et à toutes les catégories d'organisations

Mais à partir de la Révolution industrielle (début du 19^{ème} siècle), l'apport le plus fondamental a précisément consisté en un changement radical de la conduite et l'organisation du travail.

L'exigence d'une production de plus grande masse, le recours à un salariat important, mais varié quant à son statut ont nécessité la mise en place d'une organisation et d'une gestion complexe des hommes.

Les données historiques les moins contestables situent l'apport le plus fondamental fait à la discipline du management au niveau de la révolution industrielle. Ce changement a consisté précisément en un changement radical dans la conduite et l'organisation du travail. En effet, l'émergence d'une gestion systématique a marqué l'assemblée de l'Association Américaine des Ingénieurs Mécaniciens en 1886.

Duncan.W. Jack, (1990). *Les grandes idées du management*, Afnor Gestion

A cette occasion, Henry Towne, cofondateur et président de Yale & Towne Manufacturing Company, fit un exposé où il demandait que “la gestion des ateliers” soit reconnue comme une discipline pratique analogue à l'ingénierie.

Le développement d'une littérature spécifique et la formulation de principes de normalisation étant, selon lui, essentiels à cette reconnaissance. L'exposé de Towne eut des effets révolutionnaires. L'idée que le rôle des ingénieurs devait dépasser la simple efficacité technique pour tenir compte des coûts, des rapports et du bénéfice était nouvelle. L'exposé fut entendu par un homme dont les idées vont marquer à jamais la pensée managériale. C'était Frederick Taylor, Le père du management scientifique.

éléments de définition de management

Au début du XXème siècle Fayol, décrit les composantes de la fonction administrative (qui correspond au concept d'administration au sens anglo-saxon): prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

L'ouvrage de Berle et Means paru en 1932 donne ses lettres de noblesse au management en mettant en avant le rôle du dirigeant ou du manager qui assure les fonctions précédemment décrites et qui n'est pas propriétaire de la firme qu'il dirige.

Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, (1932). *The modern corporation and private property*, New York, MacMillan.

Les définitions qui suivent indiquent effectivement un « domaine d'intervention » très large de la part des dirigeants.

« 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 M., Monteil Bernard, (1979). *Principes de management*, Presses universitaires du Québec, Diffusion Vuibert.

Koontz et O'Donnell, de leur côté, ne donnent pas de définition du management mais introduisent dans leur ouvrage le rôle de la gestion et du gestionnaire. Ce dernier a la mission de « créer ou maintenir un environnement où les individus qui travaillent en groupe sont encouragés à collaborer de façon efficace et dynamique à la réalisation d'objectifs communs préétablis »⁸.

Koontz H, O'Donnell C., (1980). *Management principes et méthodes de gestion*, Mac Graw Hill.

« Le management est en fait la fonction essentielle et capitale de notre société» Peter Drucker

Le management repose sur l'organisation et la coordination de six composantes de l'activité de l'entreprise :

- les clients;
- les fournisseurs;
- les investisseurs (actionnaires ou associés) ;
- les employés;
- les flux d'informations;
- les flux physiques, les bâtiments, les outils, etc.

Le management consiste à saisir les opportunités et menaces de changement de l'environnement, à identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et à développer les politiques et programmes pour atteindre les objectifs essentiels ».

(Massachusetts Institute of Technology)

Petit Larousse → Ensemble des **techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise**.

Peter Drucker → **Activité** visant à obtenir des **hommes** un **résultat** collectif en leur donnant un **but commun**, des **valeurs** communes, une **organisation** convenable et la **formation** nécessaire pour qu'ils soient **performants** et puissent s'adapter au **changement** .

Dayant → Le management rassemble tous **les concepts, techniques, outils, recettes ou expériences** qui permettent de **gérer** au quotidien le **fonctionnement effectif** d'une **organisation**.

Maxime Crener & Bernard Monteil → A partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement, le management est une façon de **diriger et de gérer rationnellement une organisation**, d'organiser les **activités**, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des **stratégies** 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**.

'Bernard Galambaud,

« Manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable »

Le terme management désigne le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante, via et avec autrui.

Management - Processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante, via et avec autrui.

Le terme de processus correspond aux activités fondamentales d'un manager. Les notions d'efficacité et de performance relèvent de ce qui est réalisé et de la manière employée pour y parvenir.

La performance renvoie à la capacité de faire les choses bien et illustre la relation entre ressources et rendement : une production accrue avec les mêmes facteurs suppose un gain de performance, tout comme un même rendement avec moins de ressources. Les managers doivent en permanence jongler avec des ressources rares (temps, argent, espace, personnel, équipement) et en avoir un usage rentable. Aussi, le management consiste-t-il à minimiser le coût des ressources.

Cette performance - Se réfère au fait d'effectuer une tâche correctement, à la maîtrise de la relation entre les ressources et le rendement, le tout en cherchant à minimiser le coût du processus.

Mais ce n'est pas tout, car il faut également mener à bien les activités, c'est-à-dire faire preuve **d'efficacité**, savoir quoi faire. Au sein d'une organisation, cela signifie atteindre des objectifs.

Efficacité- Mesure se référant au fait d'effectuer les tâches qui s'imposent, d'atteindre des objectifs,

Bien que de sens distincts, les concepts de performance et d'efficacité sont interdépendants. Par exemple, il est plus aisé d'être efficace en faisant fi des performances : c'est ainsi que Hewlett-Packard a pu mettre au point des toners plus élaborés et résistants pour imprimantes laser en ne tenant pas compte des coûts de main-d'œuvre et matériels. De la même façon, certains services publics ont à maintes reprises essuyé le reproche d'être assez efficaces mais absolument pas rentables, en atteignant des objectifs certes, mais à des coûts exorbitants. Conclusion : un management digne de ce nom doit permettre de parvenir à ses fins (efficacité), mais d'une façon rentable (performance).

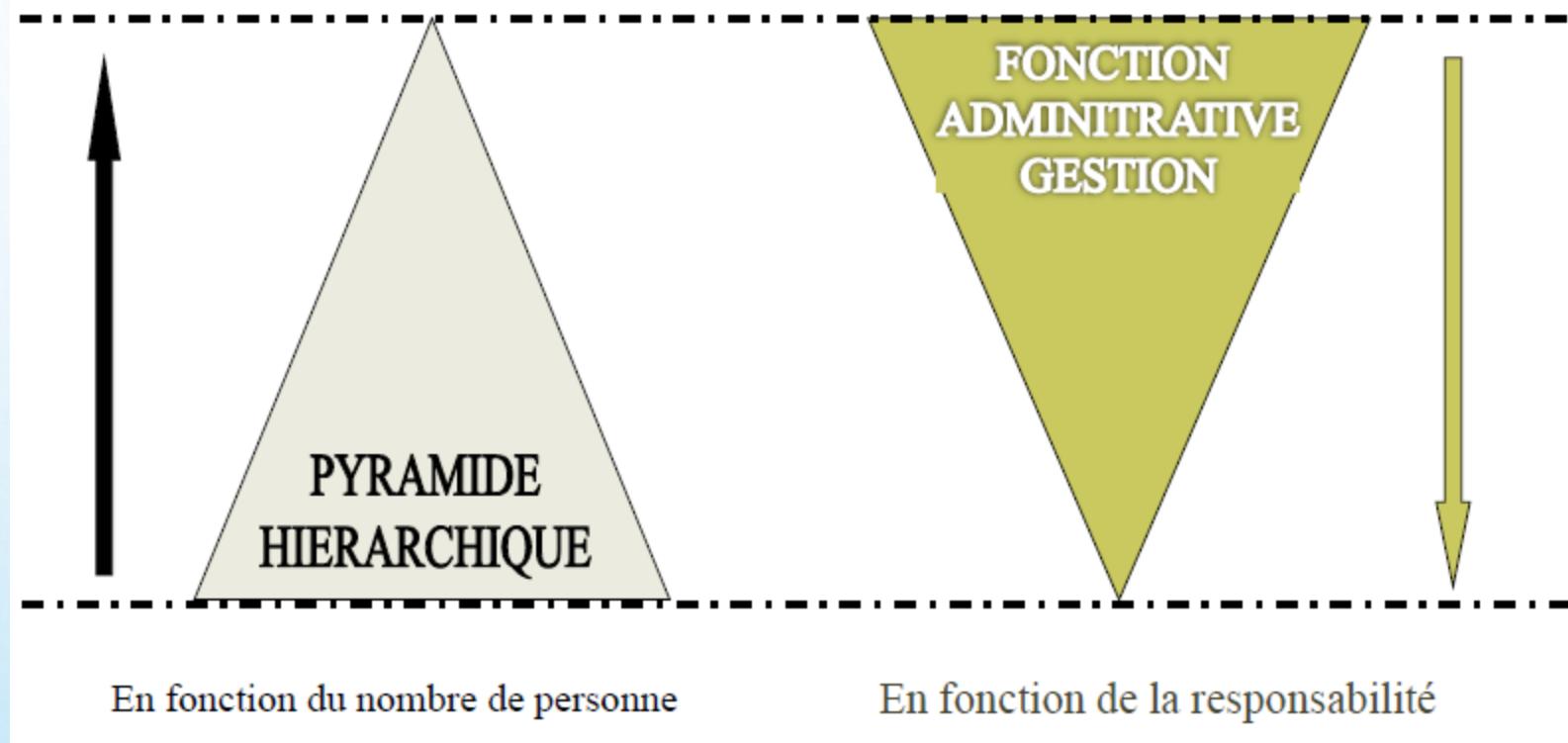
Planification- phase de processus de management englobant la définition d'objectifs, l'élaboration d'une stratégie et le développement de plans pour coordonner les activités.

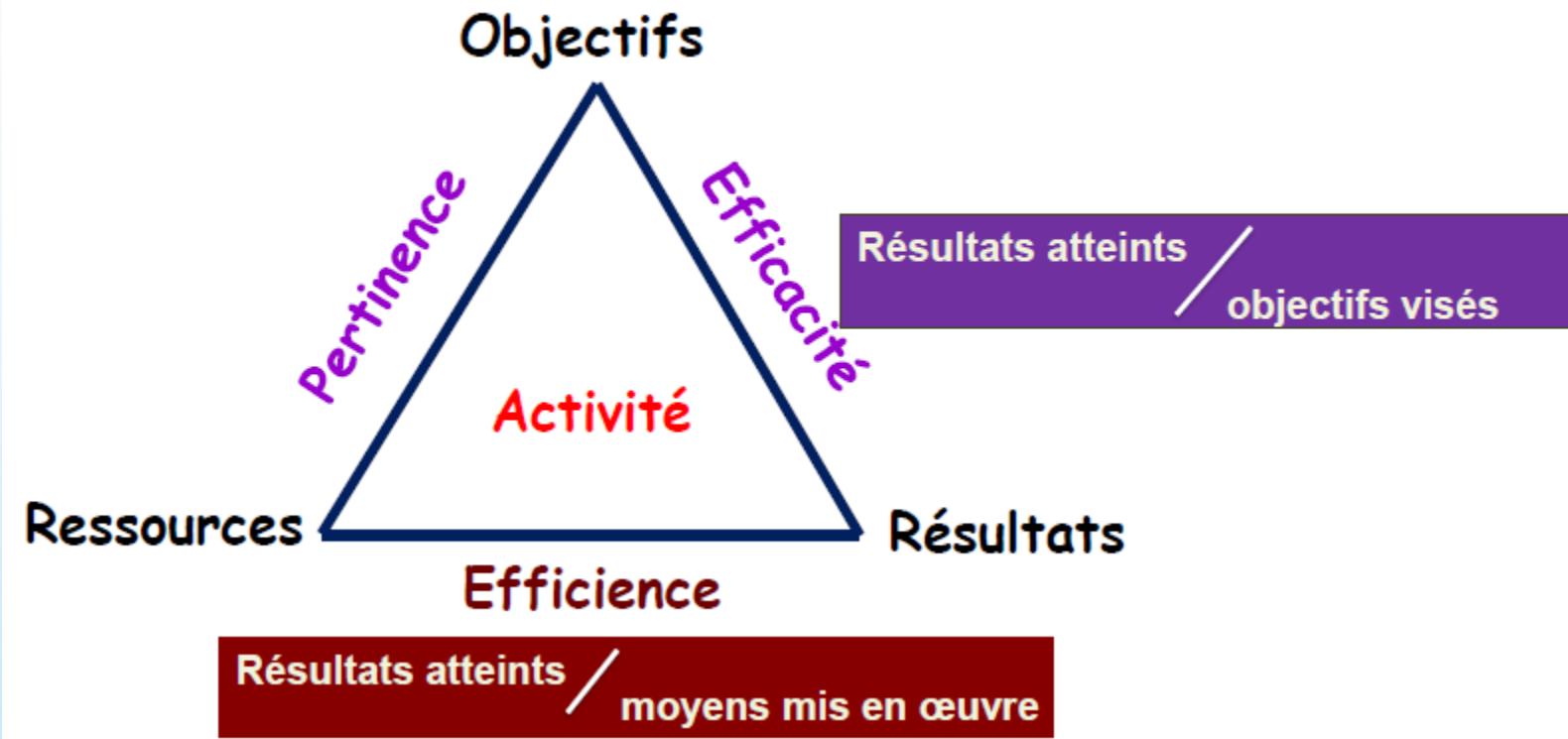
Management ?



Processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines financières, matérielles et physiques visant à atteindre des objectifs précis prédéfinis.

Combinaison optimale (avec efficacité et efficience), à travers les fonctions de l'entreprise, des facteurs de production





Cet ensemble de définitions montre bien l’élargissement du champ d’étude: il s’agit de s’intéresser au phénomène organisationnel dans son ensemble, ce qui inclut toutes les formes d’organisations possibles.

Le management de ces structures concerne essentiellement les problèmes de coordination des ressources internes (et plus seulement l’allocation de celles-ci).

Le constat immédiat est que l’éventail des disciplines mobilisées est très large. De fait, la suprématie technique ne conditionne pas la réussite d’un « bon » management.

A contrario, l’importance du facteur humain, en particulier dans l’activité de coordination est déterminant pour la survie d’une organisation.

Cette transversalité est d’ailleurs bien illustrée par les différents développements du concept de management: le management de la qualité totale, le management stratégique, le management de la fonction commerciale, etc.

- « Le management peut se définir alors comme « un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ».
- Le management, action, art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise.
- Le management peut aussi être conçu comme une « démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont coordonnées vers la réalisation des buts poursuivis. Cette démarche se traduit suivant un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de façon à en tirer un rendement optimal conformément à une philosophie axée sur la satisfaction des différents publics impliqués.

1. LE MANAGEMENT A UN OBJECTIF : le management cherche à réaliser quelque chose spécifique sous forme d'objectif. La réussite dans ce cas se mesure par la réalisation des objectifs. Le management est de ce fait un moyen efficace d'obtenir que les tâches utiles soient accomplies.

2. LE MANAGEMENT EST LE DOMAINE DE L'ACTION : les dirigeants consacrent toujours leurs efforts et énergies pour la réussite de l'action. Pour cela, le manager s'entend bien avec ses collaborateurs dans un esprit d'équipe.

3. LE MANAGEMENT EST UNE ACTIVITE : c'est une activité distincte, que l'on peut étudier, il y a des connaissances précises relatives à son domaine, et des compétences concernant sa pratique peuvent être acquises.

4. LE MANAGEMENT SE REALISE PAR, AVEC ET A TRAVERS LES EFFORTS D'AUTRES PERSONNES : les taches doivent être accomplies avec les efforts d'autres membres de l'équipe.

5. LE MANAGEMENT EST LE FRUIT DES EFFORTS D'UN GROUPE : le concept est toujours associé à l'équipe. Les objectifs d'une entreprise sont toujours susceptibles d'être atteints par un groupe que par une seule personne.

6. LE MANAGEMENT EST UN MOYEN D'INFLUENCE SUR LA VIE HUMAINE : un dirigeant doit influencer positivement son environnement du travail. Il peut, ou doit, stimuler ses collaborateurs pour qu'il améliore leurs résultats et intervenir pour que les actions correctes soient décidées.

Le management: un art ou une science?

Le management en tant que science

Frédirick taylor considérait la science comme un aspect important d'une bonne gestion. Sans données, sans théories, sans principes ni loi, nul ne prendrait le management au sérieux. Le même auteur pensait que la légitimité du management résidait dans sa capacité à apporter la prospérité maximale aux patrons et aux employés.

Mais le management en tant que science n'est pas aussi complet et exacte qu'une science physique comme la mathématique ou la chimie qui traitent de facteurs non humains.

Alors que la fonction *management* est probablement aussi vieille que l'humanité, le **management** tel que nous l'entendons est une discipline récente. A l'instar des avancées de l'organisation scientifique du travail (F.Taylor), la conduite des individus au travail fut l'objet d'études et de théories.

La science du management est un ensemble de connaissances systématiques, accumulées et reconnues, permettant de comprendre les vérités générales concernant la gestion. Or, comme tout ce qui touche à l'humain, le management ne peut être une science exacte, il reste dans le domaine du probable, de la statistique.

Le management est une science de l'action appliquée à la conduite des organisations. Les méthodes utilisées pour observer le fonctionnement des organisations sont des méthodes scientifiques qui permettent la conceptualisation de certains principes et leur généralisation.

Évidemment il s'agit d'une science humaine, et rien ne dit qu'un principe observé dans une situation sera reproductible à une autre situation.

Comme tout ce qui touche à l'humain, le management ne peut être une science exacte.

Le management en tant qu'art

Si la science enseigne les connaissances, l'art enseigne la pratique

- Le fait de décider d'aller de l'avant à un moment plutôt qu'à un autre, ou d'agir même lorsque toutes les données utiles font défaut sont des exemples d'application de l'art du management.
- Il est connu que, dans les réunions importantes, des choix fondamentaux sont faits en fonction de critères non pertinents, de sympathies ou de séductions verbales.

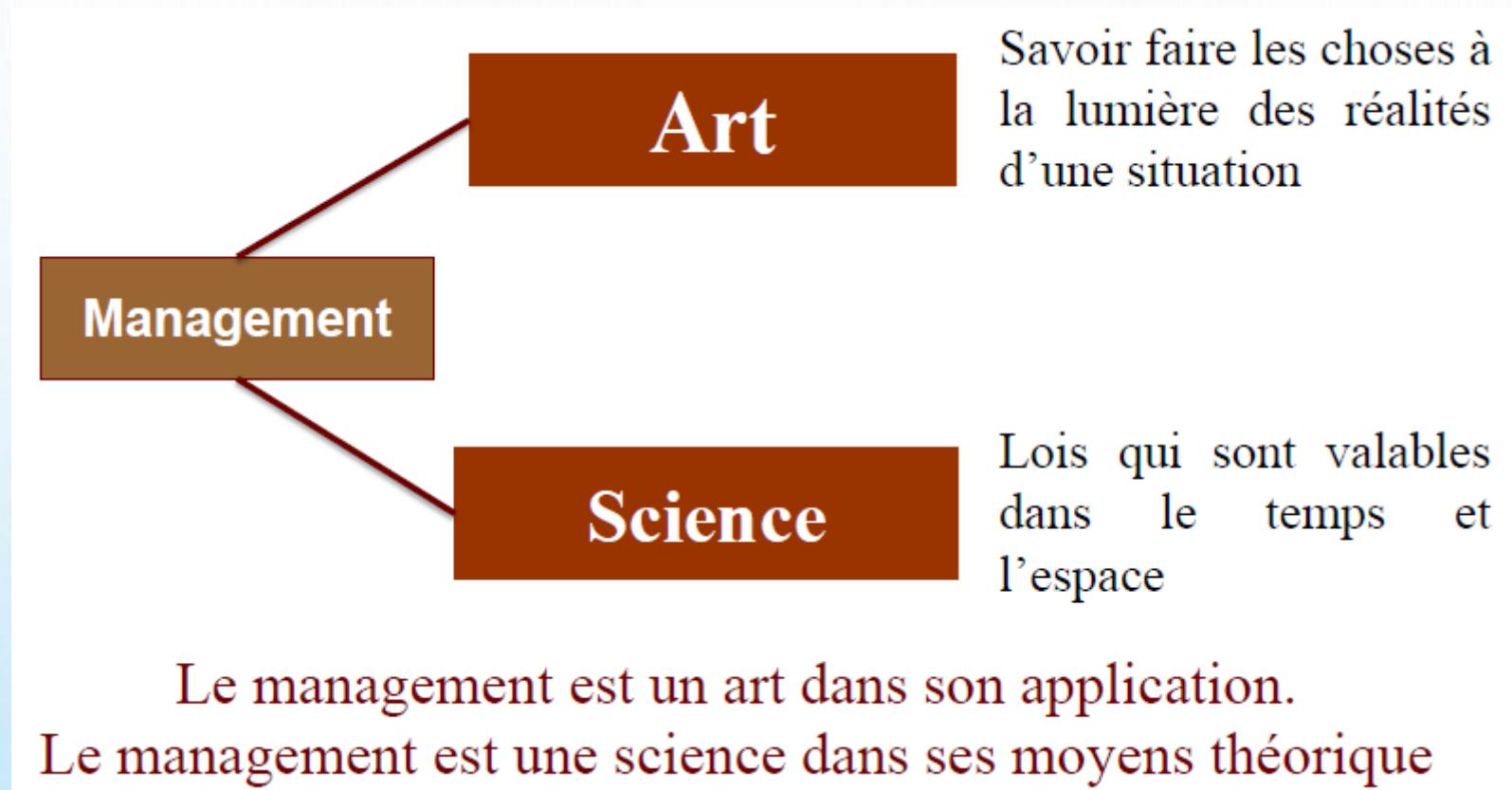
La notion d'*art* s'oppose au caractère scientifique qui quantifie, normalise et formalise. L'*art* de diriger est une qualité, un savoir-faire non totalement codifiable.

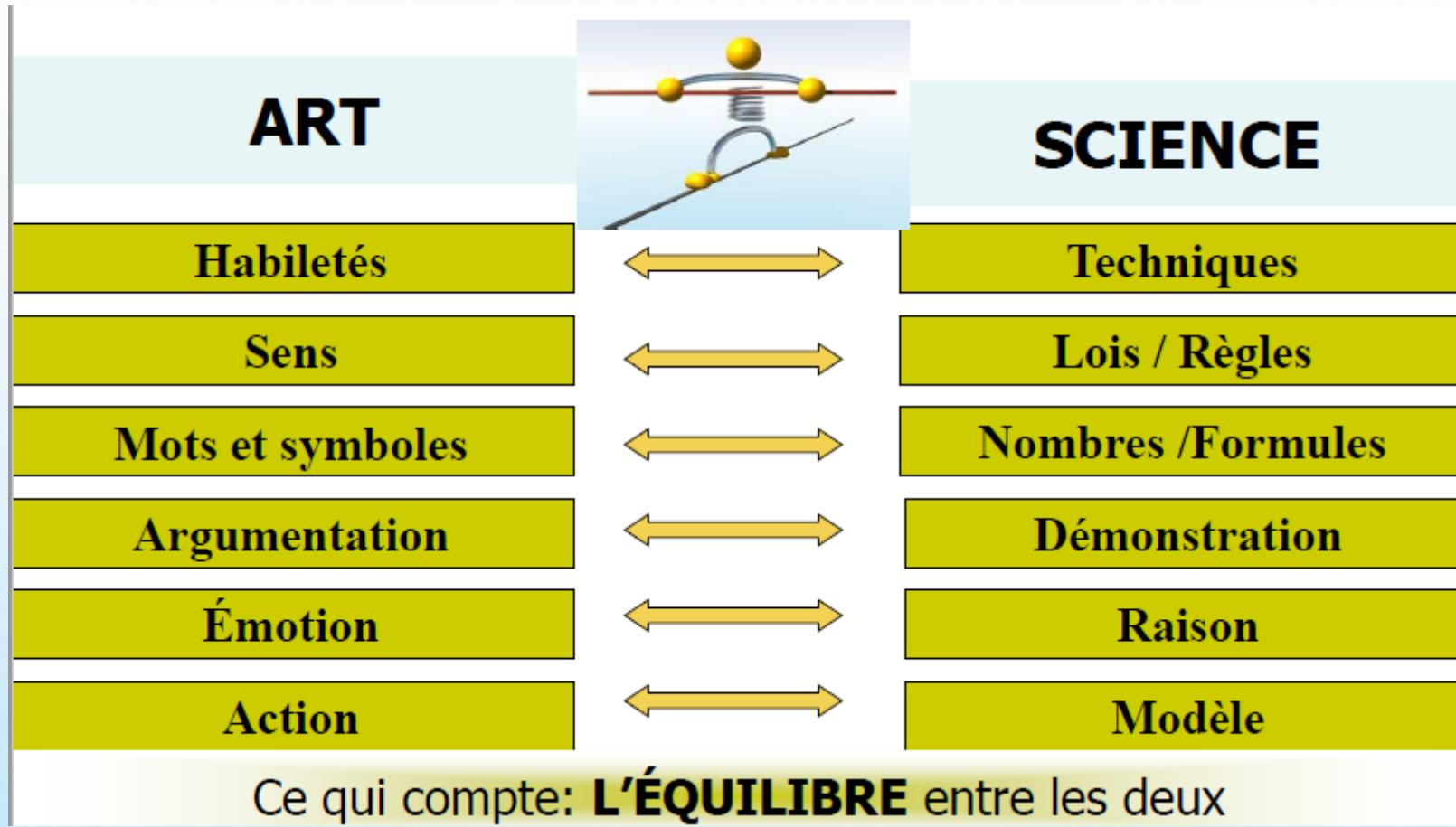
Ainsi le verbe manager ou le terme **management** prennent-ils un sens plus vaste que simplement gestion, direction ou organisation.

Le management est à la fois **art** et **science**, faisant appel à des qualités innées, intuitives, personnelles, aussi bien qu'à un ensemble de connaissances théoriques.

Le manager doit avant tout développer des qualités personnelles, sans lesquelles le recours aux méthodes et outils de management risque fort de ne pas donner de grands résultats.

“Le management n'exige pas seulement du bon sens, de l'expérience, et diverses aptitudes; il demande que l'on ait, à un niveau suffisant, la maîtrise de plusieurs disciplines, la connaissance de divers principes, la familiarité avec quelques théories. Et il demande un effort permanent pour entretenir et développer - à tous les niveaux de l'entreprise - tout un faisceau de compétences.”(in La lettre du Manager n°382, Mars 2000).





Contour du management

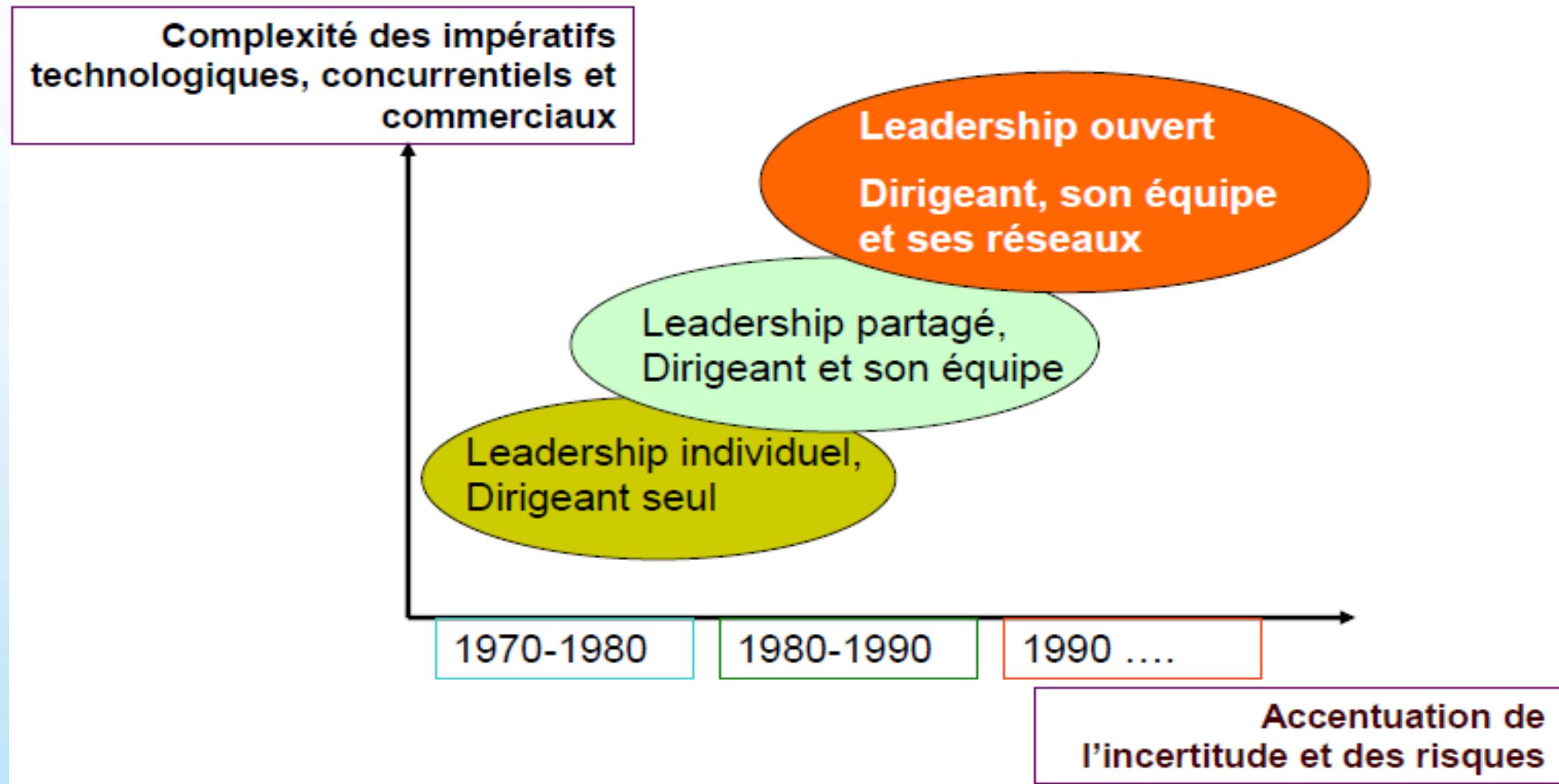
Le management est indispensable pour établir et maintenir un environnement interne dans lequel des hommes collaborent avec efficacité pour atteindre des objectifs collectifs.

Les deux horizons du management : l'opérationnel et le stratégique

Les deux volets du management : les hommes et les moyens

La difficulté de la fonction : l'environnement est changeant.

L'évolution du management



Les fondements du management

Les piliers du management

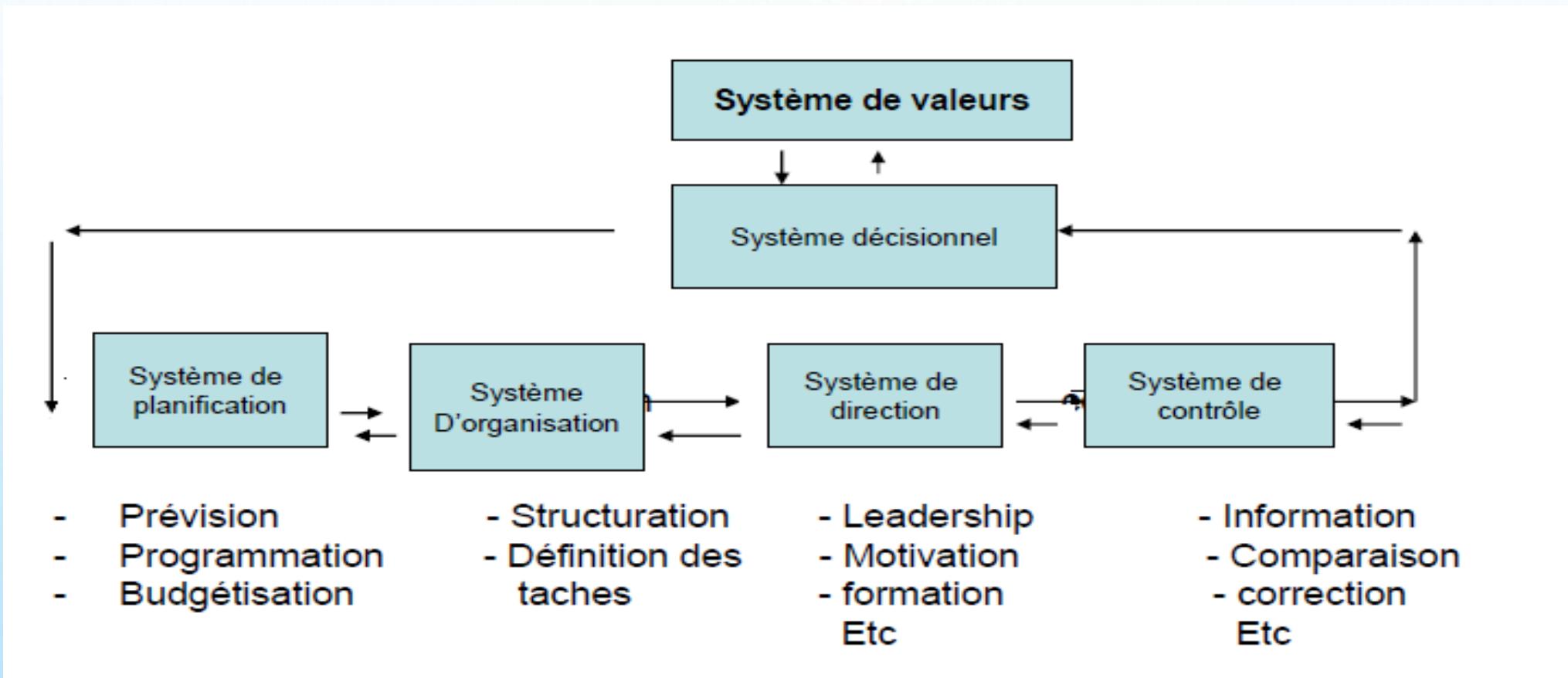
On peut citer un certain nombres de piliers de la pensée managériale traditionnelle: **la discipline, l'ordre, l'obéissance, la hiérarchie, les différences de statuts, la séparation des rôles de conception et de réalisation, l'individualisme mais la convergence des objectifs.**

Les nouveaux fondements du management

- En favorisant la responsabilité individuelle, l'être humain étant devenu au centre même de réflexions, le management va chercher ses fondements dans d'autres disciplines plus spécialisées telles que la psychologie, la sociologie et même l'anthropologie.
- Mais si gérer, c'est prendre des décisions, le management va se baser sur la contribution d'autres disciplines plus techniques telles que la statistique, les mathématiques, l'économie, la comptabilité et plusieurs autres encore

Le système managérial

Le système managérial constitue une façon globale de définir la tâche du dirigeant. Il fournit une structure explicative aux diverses composantes de la fonction du gérant et il stimule l'optimisation des interactions entre les sous fonctions



Le système managérial constitue une façon globale de définir la tâche du dirigeant. Il fournit une structure explicative aux diverses composantes de la fonction du gérant et il stimule l'optimisation des interactions entre les sous fonctions

- Le système de valeurs du dirigeant sert de cadre de référence et de guide d'action, donnant un sens aux décisions et aux activités de tous les jours,
- La décision est omniprésente dans tous les processus relevant à la fonction du dirigeant,
- Le système de planification vise à obtenir une hiérarchie d'objectifs et de programmes, budgétisations basés sur les besoins et les contraintes tant internes qu'externe

- Le système d'organisation facilite l'intégration des parties constituantes au moyen d'une structure approprié. Celle-ci prévoit le regroupement des fonctions et l'établissement de relations internes en fonction des objectifs et des plans à réaliser.
- Le système de direction, qui est étroitement lié à l'exécution efficace des tâches,
- A l'aide du système de contrôle, les réalisations sont comparées aux objectifs prévus à la planification.

Le management est une science dont l'ensemble des lois qu'elle comporte permettent d'optimiser le rendement d'une entreprise.

Le management permet avant tout d'organiser les personnes. Donc, le management permet de perfectionner les méthodes de travail donc d'améliorer le rendement de la Société et donc d'augmenter son chiffre d'affaire.

Diriger consiste à fixer des objectifs en effectuant des choix. **Gérer**, c'est organiser et optimiser les moyens disponibles pour atteindre les objectifs.

Le terme « **management** », qui tend à remplacer la « gestion » ou la « direction » dans le vocabulaire économique français, englobe ces deux notions. Cette évolution terminologique accompagne une évolution dans la façon de conduire les organisations.

3 axes fondamentaux :

- 1- La stratégie générale de l'entreprise est définie par la direction générale. Mais chaque autre échelon de manager aura à définir la stratégie de son usine, atelier, service en fonction de la stratégie de l'entreprise.
- 2- La gestion des opérations à l'intérieur de l'entreprise pour atteindre les objectifs définis.
→ l'organisation, la planification, l'attribution des ressources
- 3- Les relations humaines à l'intérieur de l'entreprise qui présentent une importance particulière et se retrouvent partout dans le fonctionnement de l'entreprise.

le Management implique

Un Certain Réalisme : Le management repose sur le ***pragmatisme*** propre aux pays anglo-saxons, où « management » et « manager » désignent depuis longtemps ce ou ceux qui encadrent la marche de l'entreprise.

Une Grande Reactivité Le manager a la capacité d'agir en fonction des circonstances pour maîtriser rapidement des situations complexes. Le management se distingue ainsi :
-de l' « ***administration*** » au sens courant du terme, que l'on retrouve par exemple dans conseil d'administration ou administration de l'Etat, qui évoque plutôt une action « haut placée », assez éloignée du quotidien.
- de la « ***gestion*** », qui renvoie communément à un ensemble de techniques (gestion financière, gestion comptable, gestion des ventes, gestion de la trésorerie, ...).

Une action sur les hommes: De nombreux auteurs ont souligné cet aspect du management. En particulier :

P.Drucker: le management a cinq principes : **fixer des objectifs**, organiser le travail, **motiver et communiquer, former** les équipes.

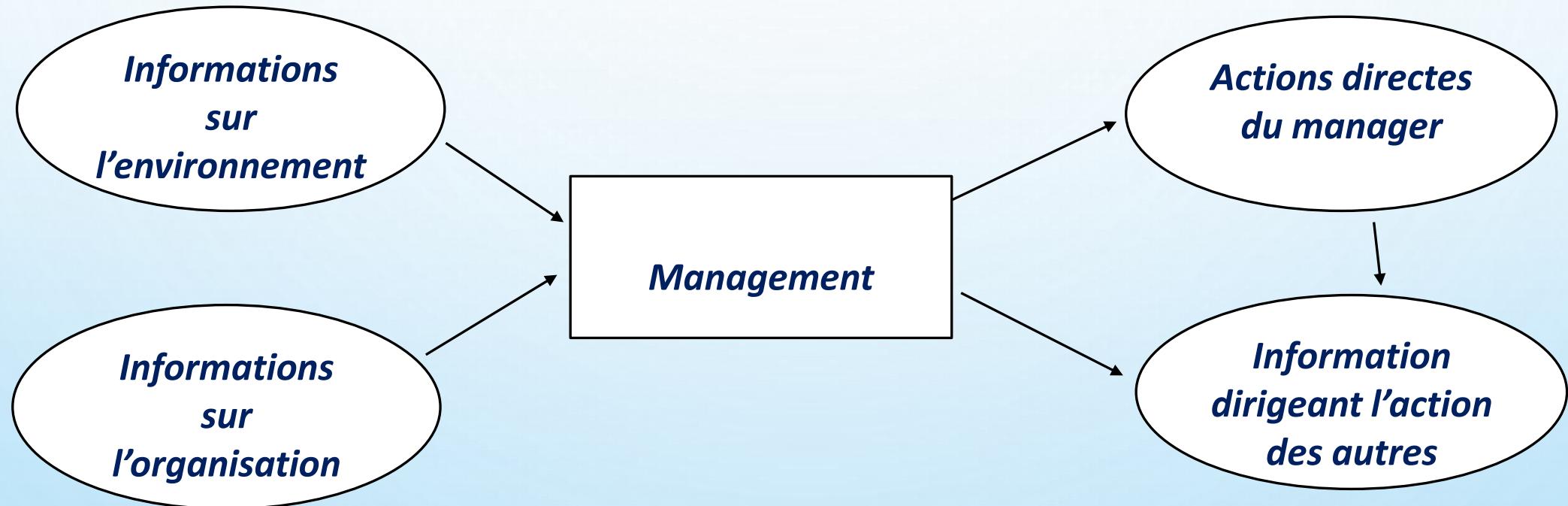
Henry Mintzberg, qui met l'accent sur le rôle unificateur du manager : « Ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'une foule, c'est la présence d'un système d'**autorité** et d'**administration**, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'**unir les efforts** de tous dans un but donné ».

On en déduit le **rôle relationnel** du manager et le poids de la **gestion des ressources humaines** dans son activité.

LA PRIMAUTE DE L'INFORMATION

Le management fixe des **objectifs**, il a un **rôle décisionnel** et il crée les conditions nécessaires pour atteindre les objectifs, dont il **contrôle** la réalisation. Tout ceci nécessite la mise en place d'un **système d'information** fournissant les données nécessaires à des choix pertinents (données qui remontent souvent par les managers eux-mêmes), puis à la mise en œuvre et au contrôle des réalisations.

INFORMATIONS ET MANAGEMENT



Management est la quête de la performance

Le management recherche la performance de l'organisation en rapport avec ses objectifs, qui peuvent être de différentes natures (expansion, profit, ... ou à un niveau plus détaillé réduction des délais, flexibilité, réduction des coûts, accroissement de la qualité, ...).

La performance peut être abordée de deux façons :

- par l'**efficacité**, qui conduit à la réalisation des objectifs ;
- par l'**efficiency**, qui conduit à une utilisation optimale des moyens disponibles, avec le meilleur rendement.

Exemple : une entreprise qui atteint son objectif de croissance de 10% du chiffre d'affaires est efficace, mais celle qui arrive au même résultat avec moins d'actifs et moins de personnel est plus efficiente.

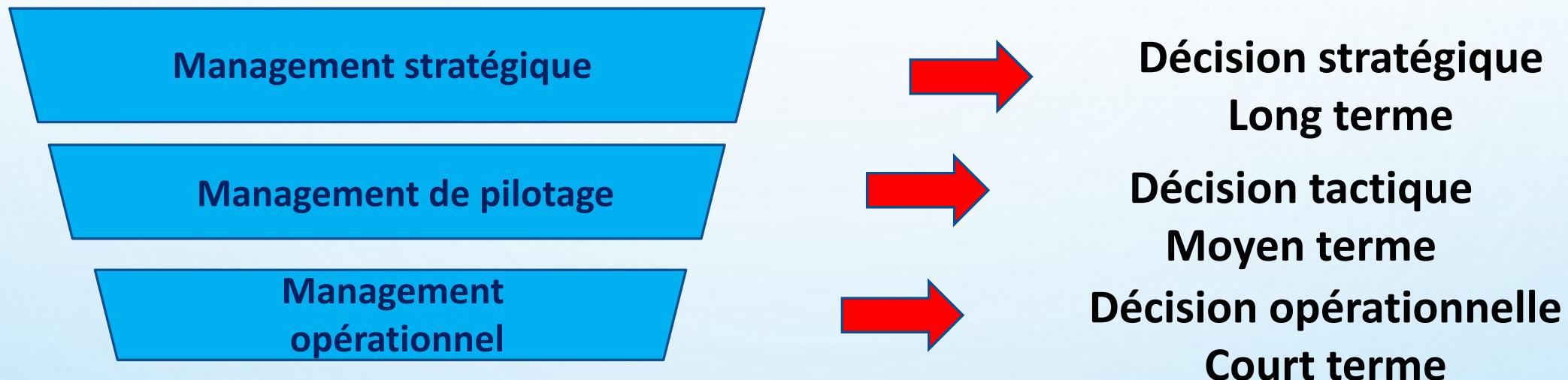
Niveaux du Management

On dit que le management est un art car il doit permettre de :

1. définir les **objectifs** de l'entreprise et des individus au niveau qualitatif et quantitatif (méthode SMAC : Spécifique, Mesurable, Accessible, Cohérent)
2. distinguer les objectifs stratégiques sur le long terme, et opérationnels sur le court terme
3. tenir compte de toutes les parties prenantes pour les satisfaire au mieux ;
4. tenir compte des logiques environnementales

- Le management est mis en œuvre dans des périmètres d'ampleur variable : un groupe (dans le sens de Holding ex: ONA) , une entreprise, une activité particulière de l'entreprise, un projet, la tenue d'un magasin, ... Les actions de management ont ainsi des conséquences plus où moins importantes.
- Le management s'exerce à tous les niveaux d'encadrement de l'organisation.

Il est de coutume de distinguer trois niveaux :



Le management est l'ensemble de méthodes et techniques qui facilitent la direction, le pilotage et la gestion d'une organisation.
Le management ne s'enseigne pas, il se pratique. Il est à la fois une science et un art.

Il est situé à la conjugaison de deux courants: la rationalisation et l'humanisation.

- * Il fait appel à des qualités personnelles, innées et intuitives.
- * Il exige un ensemble organisé de connaissances et de compétences.
- * Il est souvent lié aux performances d'un groupe.

MANAGEMENT II

LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE CLASSIQUE

SÉANCE 5

PR. LAKHLILI IBTISSAME

Comment définir la théorie des organisations ?

Avec la seconde révolution industrielle, de grandes entreprises industrielles émergent, rendant leur gestion plus complexe. La théorie des organisations, qui naît au début du XXe siècle et se développe au cours des années 1930, recherchera des modèles qui permettront d'avoir une meilleure organisation de la production, mais aussi de meilleures performances pour l'entreprise.

La théorie des organisations trouve son origine, dans un premier temps, dans la **réflexion de praticiens** de l'entreprise, qu'ils soient dirigeants ou ingénieurs, et par la suite, **d'universitaires** qui appartiendront à diverses branches des sciences humaines, et qui s'intéresseront aux **comportements de l'individu**. Cette démarche ouvrira la voie à la **sociologie de l'entreprise**.

Devenue une discipline scientifique autonome, la théorie des organisations, constituée d'un ensemble de concepts, de méthodes et d'outils de gestion, regroupe plusieurs grands courants de pensée, dont chacun offre une approche différente de l'organisation de l'entreprise.

De grands auteurs comme **Frederic Winslow Taylor** (1856-1915) et **Henri Fayol** (1841-1925), qui appartiennent à l'école classique des organisations, vont poser les premières bases de la théorie moderne des organisations.

Quels sont les grands courants de la pensée de la théorie des organisations ?

Depuis le début du XXe siècle, plusieurs écoles se sont succédé. Les trois grands courants de pensée, à l'origine de ces écoles, sont :

- ▶▶ le courant de pensée empirique qui se réfère aux praticiens, aux dirigeants d'entreprise et aux ingénieurs ;
- ▶▶ le courant de pensée qualitatif qui met, au centre de sa réflexion, l'homme dans le contexte de l'entreprise ;
- ▶▶ le courant de pensée quantitatif, d'inspiration mathématique.

Les pratiques du management datent de plusieurs milliers d'années mais le développement du management comme discipline de savoir est très récente. Plusieurs théories du management ont surgi suite à la révolution industrielle avec la prolifération des usines.

Dans son ouvrage «The Evolution of Management Thought », Daniel Wren fait remonter l'histoire du management jusque cinq millénaires avant Jésus-Christ, chez les Sumériens, qui produisaient des relevés pour faciliter les activités gouvernementales et commerciales.

Le management a joué un rôle important dans la construction des pyramides d'Egypte, dans l'émergence de l'Empire romain et dans le succès commercial de Venise au XIVème siècle. Avec la révolution industrielle, au XVIIIème siècle, des bouleversements sociaux ont fait faire de grands bonds en avant à la fabrication des produits de base et des biens de consommation.

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 approcher l'histoire complexe du management de la façon suivante :

- **Approches préclassiques** : Afin de permettre une gestion plus efficace des usines, il s'est avéré nécessaire de coordonner les différents apports et moyens innovatifs de plusieurs personnes. Ces derniers, connus comme des contributeurs préclassiques de management ont essayé des techniques afin de résoudre des problèmes spécifiques.
- **Approches classiques** : ont cherché à élaborer des principes universels qui s'appliqueront à diverses situations de gestion.
- **Approches axées sur les ressources humaines** : se sont concentrées sur les besoins de l'être humain, sur les groupes de travail et sur le rôle des facteurs sociaux en milieu de travail.
- **Approches modernes** : concordent avec la conception des systèmes organisationnels et la démarche de contingence (adaptation aux circonstances) des environnements complexes et dynamiques.

Écoles de pensée	Auteurs	Théories
École classique	Frederic Winslow Taylor	Organisation scientifique du travail (OST)
	Henry Ford	Travail à la chaîne
	Henri Fayol	Fonction administrative
	Max Weber	Organisation bureaucratique
École des relations humaines	Elton Mayo	Expérience de Hawthorne
	Kurt Lewin	Les trois types de leadership
	Rensis Likert	Les quatre styles de leadership
	Abraham Maslow	La pyramide des besoins
	Douglas McGregor	Théories X et Y
	Frederick Herzberg	Enrichissement des tâches
Courant mathématique		Outils scientifiques de l'aide à la décision
École néo-classique	Alfred Sloan	Décentralisation coordonnée
	Peter Drucker	Direction par objectifs (DPO)
	Octave Gélinier	Direction participative par objectifs (DPPO)

LES APPROCHES PRECLASSIQUES

On distingue trois majeurs contributeurs depuis le milieu jusqu'à la fin de 1800: Robert Owen, Charles Babbage et Henry Town.

Robert Owen, un entrepreneur anglais (1771 - 1858), a reconnu l'importance des ressources humaines. Il a aussi défini les conditions du travail:

- L'interdiction du travail des enfants au dessous de l'âge de 10 ans.
- La réduction des heures de travail de 13,5 à 10,5 h
- Interdiction du travail des enfants durant la nuit.

Adam Smith a semé les premières théories des organisations. Dans son livre *Inquiry Into the Nature and Cause of the Wealth of Nations*-1776, Smith a inclus un chapitre sur la division du travail. Ce qui a contribué à l'introduction de ce système aux processus des chaînes de travail. Dans ce contexte, Smith a abordé l'exemple d'une usine fabriquant des pins qui a adopté le processus de division du travail en plusieurs branches. Ceci a conduit à la séparation de la fabrication des pins en 18 opérations. Cela a permis aux travailleurs de se concentrer sur une seule tâche. Ce qui a entraîné l'augmentation de la quantité des pins fabriqués par jour. Smith a aussi mis l'accent sur l'importance des machines adéquates pour faciliter le travail.

Charles Babbage (1792 - 1871), un mathématicien anglais, a fabriqué la première calculatrice pratique mécanique et un prototype du computer moderne. Il a traité la spécialisation du travail et du partage des profits.

Henry Town (1844 - 1924), Ingénieur mécanicien, a parlé de l'importance du management comme une science et a insisté sur le développement du management dans le travail.

Qu'appelle-t-on l'école classique des organisations ? 1900

Au tournant du XXe siècle, avec l'émergence de la société industrielle marquée par l'exode rural, on quitte progressivement le modèle fondé sur la tradition et la coutume, pour entrer dans un modèle rationaliste conforté par l'essor des sciences et des techniques.

On abandonne le modèle de l'atelier pour celui de l'usine, qui doit trouver un nouveau mode d'organisation de sa production pour intégrer la mécanisation du travail, la gestion des effectifs, la concurrence et une demande croissante de produits standardisés.

Les fondements du management moderne sont issus du travail d'un groupe d'auteurs et de professionnels qui s'attachent à formuler certains principes rationnels susceptibles d'améliorer l'efficacité des entreprises.

Leurs contributions ayant jeté les bases théoriques d'une nouvelle discipline appelée management, nous parlerons à leur égard d'une école classique du management.

L'école classique des organisations, fondée sur un courant de pensée empirique se référant à la pratique de dirigeants d'entreprise et d'ingénieurs, se développe suivant deux axes : scientifique et organisationnel.

L'entreprise est alors considérée comme une machine, dont les ouvriers sont l'un des rouages.

Les principes de cette école sont :

la division du travail ;

l'unicité de commandement ;

la spécialisation des tâches ;

la hiérarchisation des fonctions.

Idée directrice: On peut augmenter la faible productivité de l'ouvrier sans augmenter sa fatigue et en le gratifiant d'un meilleur salaire.

Cette école se subdivise en deux sous-catégories : le management scientifique d'une part et la théorie administrative générale d'autre part.

Les théoriciens du management scientifique (Taylor, Gantt) envisagent la question du management sous l'angle de l'augmentation de la productivité ouvrière.

Tandis que les tenants de la théorie administrative (Fayol, Weber) s'intéressent à l'organisation globale de l'entreprise et aux moyens de la rendre plus efficace.

- Organisation Scientifique du Travail. TAYLOR (1865.1915) S'intéresse à la production dans les ateliers.(OST): analyse, décomposition, délimitation, chronométrage, Concepteurs/ Exécuteurs, Spécialisation des tâches et spécialisation des individus.
- Organisation Administrative du Travail. FAYOL (1841.1925) Privilégie la fonction administrative. Fayol est le premier à définir les grandes fonctions de l'entreprise:
 - Technique: produire, transformer,
 - Commerciale: acheter, vendre
 - Financière: gérer des capitaux,
 - Comptable: faire l'inventaire, établir le bilan...
 - Administrative: P. O. D. C

□ Les théories de la Bureaucratie de M. WEBER (1864.1920) C'est la forme la plus efficace de l'organisation. Elle s'appuie sur:

- une stricte définition des tâches et de l'autorité de chacun;
- une structure hiérarchique qui contrôle tout;
- un système cohérent de règles applicables à chaque cas particulier;
- Des relations réduites impersonnelles et formalistes entre fonctions et non entre individus;
- Emploi en fonction des qualifications professionnelles.

L'école classique (ou école formelle) des organisations regroupe des courants de pensée aux préoccupations très différentes, mais marquées par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la rationalité. En relation avec la révolution industrielle (mécanisation, urbanisation), cette école donne une place prépondérante à la production et aux ingénieurs. Dans le but d'améliorer la productivité, les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation du travail, des structures, de la direction et cherchent à donner une solution unique et universelle aux problèmes rencontrés par les entreprises dans la gestion de leurs activités.

Selon cette logique, il est possible de distinguer trois principales contributions associées à ce courant : la rationalité productive (F.W Taylor), la rationalité administrative (H. Fayol) et la rationalité structurelle (M. Weber).

Elles concernent les premiers auteurs qui, au début du siècle, ont posé les bases de la science du management. Ceci correspond en fait aux exigences nouvelles engendrées par l'émergence de la société industrielle. En effet, la gestion d'une entreprise de production requiert une qualification très différente de la conduite d'un simple atelier. Les seules organisations véritablement hiérarchisées étaient, au XIX ème siècle, l'armée et l'église.

Bien qu'inspirée de ces modèles, la conduite des organisations productives doit trouver une voie qui lui soit propre et adaptée aux exigences d'une entreprise dans un contexte tout à fait nouveau.

Succession des innovations et de leur application industrielle qui induit une mécanisation de plus en plus grande du travail.

Augmentation de la taille des entreprises, donc des capitaux, des équipements et des effectifs à gérer.

Urbanisation de plus en plus répandue de la société, d'où une augmentation de la demande de produits standardisés de première nécessité. L'exode rural pousse vers les villes une main-d'œuvre peu ou pas qualifiée mais qui est prête à accepter des conditions de travail difficiles en échange d'un salaire de subsistance et de l'espoir de grimper l'échelle sociale.

Contexte intellectuel favorable au développement des sciences exactes (elles vont sauver le monde) et à la croyance dans l'efficacité absolue des modèles rationalistes et du progrès technique.

- ❑ Croissance démographique en XIXième siècle et début du XXième : l'Europe a vu sa population augmenter de plus de 500% → Une demande forte.
- ❑ Urbanisation massive suite à l'exode rural → Main d'œuvre non qualifiée mais pas chère.
- ❑ Avec le développement de la taille des entreprises et la séparation entre les propriétaires et les gestionnaires apparaissent au début du XXième siècle des premières théories des organisations.
- ❑ Époque convaincue des bienfaits de la science et de la rationalisation.

Les fondements de la pensée classique

- a. Une approche empirique et normative
- b. Des hypothèses implicites
- c. Des principes d'organisation

a. **L'approche empirique (expérimentale)** est issue de pratiques professionnelles et d'expériences de Direction. Ces pratiques sont présentées sous forme de recommandations, principes, commandements (**normes**) ... (ex : Les 14 principes de Fayol, one best way de F. Taylor)

b. Les hypothèses implicites :

1- *Postulat mécaniste* : l'entreprise est une grande machine composée de pièces. Les ouvriers ne sont que des rouages du mécanisme global.

Gigantesque machine composée de milliers de pièces. Les ouvriers ne sont que des rouages du mécanisme global

2- *Postulat rationaliste* : l'entreprise est composée d'éléments humains et matériels qui peuvent être dominés par la science:

-Le matériel est régi par des lois physiques

-L'individu réagi selon les lois psychologiques:

L'individu recherche la sécurité et n'aime pas les responsabilités

Il est naturellement paresseux et fraudeur Il n'est motivé que par le salaire.

l'individu recherche la sécurité et n'est motivé que par le salaire

c. Principes d'organisation:

- L'organisation hiérarchique: L'entreprise doit être hiérarchisée (ex : l'armée). L'autorité est pyramidale. Elle peut, cependant, être parcellisée et déléguée aux échelons inférieurs, sauf au dernier (les ouvriers) qui ne doivent être que des exécutants.
- Le principe d'exception: les subordonnés s'occupent des tâches routinières. Seuls les problèmes exceptionnels doivent remonter la hiérarchie et être solutionnés par elle.
- L'unicité de commandement: On ne doit dépendre que d'un seul chef .
- Le principe de spécialisation: Le travail est découpé en gestes et opérations très simples facilement assimilables par une main-d'œuvre peu qualifiée. On diminue ainsi le temps d'apprentissage et l'exécution répétée des mêmes gestes permet une cadence très rapide. De plus cette technique engendre des avantages:
 - On peut mesurer facilement la productivité d'un ouvrier
 - On peut rémunérer l'ouvrier en fonction de son travail (rendement)

1. **L'organisation hiérarchique**: L'autorité est pyramidale
2. **Le principe d'exception**: Seuls les problèmes exceptionnels doivent remonter la hiérarchie
3. **L'unicité de commandement**: On ne doit dépendre que d'un seul chef (un seul supérieur hiérarchique)
4. **Le principe de spécialisation**: Le travail est découpé en gestes et opérations très simples

Le Taylorisme et le management scientifique/ OST

Frederick Winslow Taylor:(1856-1915)

Issu d'une famille aisée, renonce aux études pour raisons de santé. Cela le conduit à commencer sa carrière comme simple ouvrier dans une entreprise métallurgique. Il va ensuite monter rapidement les échelons hiérarchiques de cette entreprise jusqu'à devenir ingénieur chef. Ce parcours le conduit à maîtriser les différents aspects du travail productifs et à développer une vision globale du travail en atelier.

Ingénieur américain, Frederick Taylor (1856-1915) est connu pour avoir jeté les bases de l'O.S.T.

Le point de départ de Taylor est double : d'une part, il constate « la flânerie » des ouvriers, motivée à la fois par un penchant naturel à la paresse et par la stratégie des directions profitant du progrès technique pour augmenter le rendement au lieu d'inciter, par la hausse des salaires, à l'accroissement de la productivité. D'autre part, il remarque le rejet de l'ouvrier faisant preuve de zèle par ses confrères.

Postulats

En 1911, Taylor publie un traité intitulé *Principles of Scientific Management* qui s'appuie sur quatre principaux postulats.

En premier lieu, Taylor affirme sa foi dans la science qui doit permettre d'arriver à une méthode de management « scientifique ».

Deuxièmement, il considère que la gestion de production est inefficace parce que l'encadrement est incomptétent et mal formé, et s'avère ainsi de peu d'utilité pour donner des conseils aux ouvriers dans leurs tâches quotidiennes.

Troisièmement, il pense que les entreprises s'en remettent trop facilement à des hommes exceptionnels pour gérer les dysfonctionnements, alors que les performances pourraient être grandement améliorées en mettant en place une méthode de travail systématique.

Enfin, Taylor critique le système de rémunération mis en place dans les usines avec un salaire fixe qui conduit les ouvriers performants à limiter leur production (absence d'incitations financières à produire plus).

Ainsi, l'analyse critique de la situation des hommes au travail conduit Taylor (1856-1917) à considérer que le travail des ouvriers est pénible et ne permet pas aux hommes d'être pleinement efficaces, en raison de règles empiriques qui freinent le rythme de travail.

- ✓ La recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement ;
- ✓ Le recrutement de l'individu le mieux à même d'accomplir la tâche par une étude « volontaire » du caractère, tempérament et rendement de chaque ouvrier matérialisé par cette citation : « le bon salarié à la bonne place ». Taylor opère ainsi une division du travail horizontale en mettant en place des circuits de production (organisation de l'atelier en différents postes de production se succédant de façon logique, spécialisation des tâches).
- ✓ La formation (perfectionnement des connaissances), le suivi et le contrôle permanents du personnel ;
- ✓ La mise en place d'un système de salaires proportionnel au rendement. Taylor fixe un seuil minimum de production dans la journée en dessous duquel le salarié est renvoyé et qui donne droit à un salaire fixe. Si le salarié dépasse ce seuil, il va toucher un paiement différentiel sur la base des pièces produites supplémentaires qui peut lui permettre de dépasser largement son salaire fixe.

Néanmoins, le salaire variable est plafonné car le salarié risque de mal utiliser son argent (boisson, jeu...). De fait, en cas de surplus de productivité, les fonds sont alloués aux œuvres sociales de l'entreprise chargées de pourvoir aux logements et à l'éducation notamment de la famille des ouvriers.

La séparation rigoureuse des tâches entre ceux qui conçoivent (les ingénieurs dans les « bureaux de planification et d'organisation ») et ceux qui exécutent (les ouvriers dans les ateliers).

Cette séparation est qualifiée de « division verticale » du travail. Deux niveaux d'encadrement sont donc distingués : les contremaîtres chargés de tâches fonctionnelles et de la supervision des équipes et les membres du bureau d'études chargés de préparer le travail et son exécution ainsi que la circulation des produits et des matériaux. Ce service se charge, en outre, de l'embauche, de la paie et de la discipline.

La gestion scientifique repose sur l'idée selon laquelle le processus de production de l'entreprise peut être organisé et optimisé, afin d'obtenir une meilleure efficacité dans le travail (*the one best way* : la meilleure façon de faire). Les propositions de F. W. Taylor qui fondent l'organisation scientifique du travail (OST) s'articulent autour de quatre axes principaux.

L'O.S.T. se fonde sur des principes simples :

Premier principe : la division verticale du travail

C'est la séparation entre le *travail d'exécution* et le *travail intellectuel de conception*, assuré par les ingénieurs.

Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche (« the one best way »).

Partager la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants, de telle manière que les ouvriers se concentrent sur l'exécution du travail et que les dirigeants se chargent de le concevoir, de le superviser et d'établir des directives, au lieu de tout confier aux ouvriers.

Second principe : la division horizontale des tâches

C'est la parcellisation des tâches entre opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.

La division horizontale des tâches, menée le plus loin possible, aboutit au travail à la chaîne, innovation de Ford, appliquée à partir de 1913 dans ses usines au début du 20ème siècle.

les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé : la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement.

Troisième principe : salaire au rendement et contrôle des temps

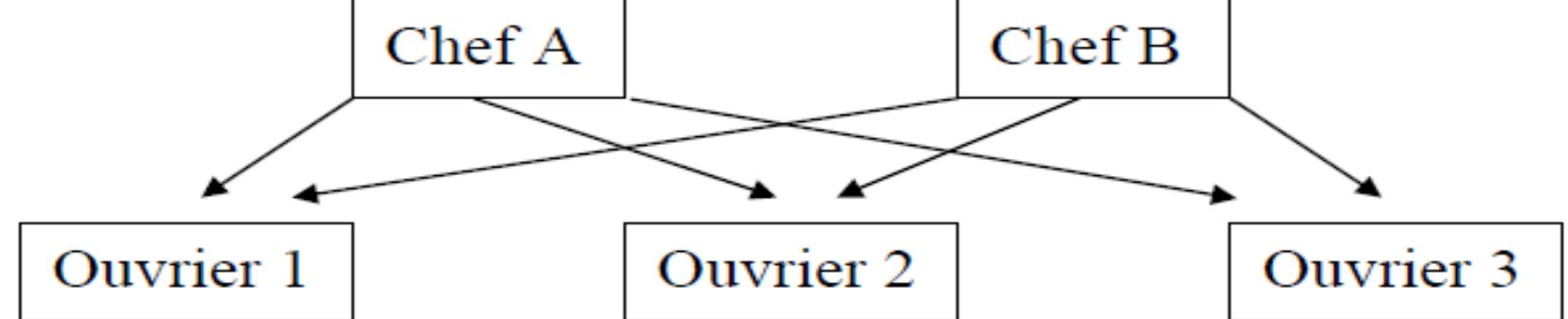
Taylor s'était bien rendu compte du caractère fatigant du travail ouvrier et, en contrepartie, il préconisait que ce travail fut correctement payé et que les ouvriers puissent accéder à la société de consommation par une redistribution équitable des gains de productivité ainsi réalisés.

Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts, qu'ils découlent d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme (« la flânerie ouvrière »).

Quatrième principe : La coordination du travail au moyen de la hiérarchie fonctionnelle

Le système de la hiérarchie fonctionnelle consiste en une multiplicité de lignes hiérarchiques. Selon Taylor, l'ouvrier doit avoir autant de chefs spécialisés que l'on peut distinguer de fonctions différentes impliquées par son travail : un pour son rythme de fabrication, un pour ses outils, un pour ses affectations...

Il est clair que le fossé s'accroît entre, d'une part, *la surqualification et l'autorité* des ingénieurs qui, non seulement indiquent ce qui doit être fait, mais aussi comment il faut le faire (*the one best way*) et, d'autre part, *la déqualification* des ouvriers qui ne peuvent accéder à un apprentissage global du processus et exécutent stupidement un geste dépourvu de sens.



La faible productivité dans les usines résulte en effet d'un double comportement : celui d'une maîtrise des temps opératoires par les ouvriers qui par crainte du chômage et par leur tendance naturelle à la paresse freinent volontairement les cadences de travail ; et celui de l'encadrement, qui ignore la gestion quotidienne du travail et ne s'implique pas dans l'élaboration de méthodes efficaces.

Cette situation conduit sur le plan social à une absence de coopération entre les ouvriers et l'encadrement, qui débouche sur un manque d'efficacité. F.W. Taylor considère que le principal facteur de réussite réside dans la modification des rapports entre la direction et son personnel dont les intérêts se recoupent. La réussite d'un tel projet implique à court terme des rôles et des fonctions différentes au sein de l'organisation, seule manière de parvenir à une «révolution mentale » novatrice du travail de gestion. En adoptant des règles objectives et indiscutables, en fixant des principes identiques pour tous, les relations direction/ouvriers ne peuvent que s'améliorer car le taylorisme met fin aux décisions arbitraires et non transparentes.

Cette conception de l'organisation implique par conséquent la présence d'un contrôle étroit de l'exécution du travail qui insère l'ouvrier dans un réseau de contraintes qui l'oblige à agir efficacement ou démissionner. Pour que ce système puisse être durable et refléter une conception synergique des relations sociales, il importe en contrepartie que l'ouvrier puise s'appuyer sur un système de salaire incitatif qui l'amène à entrer de plein gré dans cette logique.

Les principes du management scientifique s'expriment par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils visent à rechercher des moyens pour permettre à l'homme de réaliser de manière efficace ses tâches sur son poste de travail.

- La solution proposée par Taylor au problème de l'inefficacité qui, selon ses termes, est « le plus grand mal du siècle », est l'application de méthodes scientifiques à l'analyse et l'amélioration de l'organisation des tâches. Elle revient à définir de façon très précise la manière dont les tâches doivent être organisées et les rôles que doivent occuper les différents acteurs (ouvriers et responsables) pour obtenir une productivité optimale.

Le système de Taylor vise donc à introduire une méthode scientifique dans l'organisation du travail, en vue d'atteindre le plus haut niveau de productivité et d'efficacité. Il a pour but de remplacer les vieilles méthodes empiriques (dont la diversité et le processus d'apprentissage entraînent une grande déperdition des efforts) et la « flânerie systématique » des ouvriers par une gestion scientifique du travail. Cette démarche s'appuie sur plusieurs principes fondamentaux établis au niveau du travail dans les ateliers de production.

En effet, F.W. Taylor pense qu'il incombe aux dirigeants de prendre part à cette mission. Il est de leur responsabilité de réunir, déchiffrer et classer les informations, et de concevoir, à l'aide de méthodes scientifiques, des principes, règles, lois permettant aux ouvriers de mieux accomplir leur travail quotidien.

Les principes directeurs établis doivent être enseignés aux ouvriers et des mesures appropriées doivent être prises, pour veiller à leur bonne application. Les managers sont donc censés remplir une mission nouvelle et vitale, hautement responsable, visant à éviter le freinage volontaire et l'utilisation des méthodes empiriques.

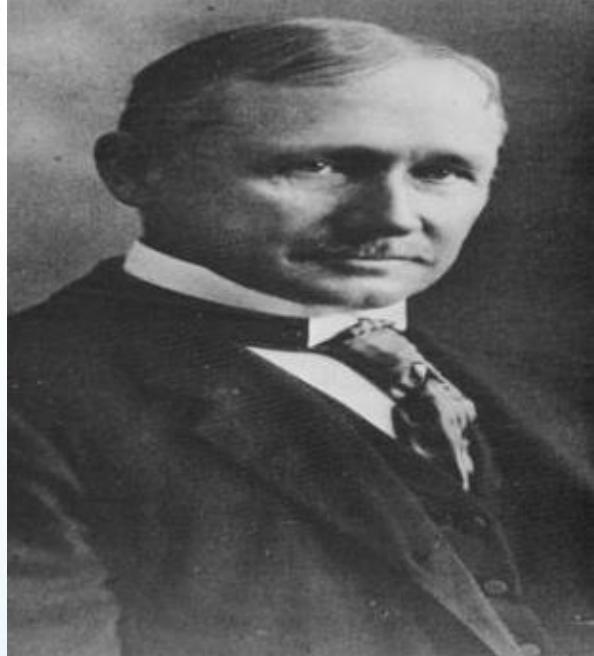
1. Substituer à l'empirisme traditionnel la connaissance scientifique des divers aspects du travail de chaque individu.
2. Sélections, former éduquer et perfectionner scientifiquement les ouvriers (auparavant, on les laissait choisir leur métier et ils se formaient seuls, du mieux qu'ils pouvaient).
3. Etablir une coopération franche avec les ouvriers, de manière à s'assurer que l'ensemble du travail soit effectué conformément aux principes scientifiques établis.
4. Répartir le travail et les responsabilités de manière à peu près égale entre la direction et les ouvriers. La direction se chargera de toutes les tâches pour lesquelles elle se montera plus compétente que les ouvriers. (auparavant, la quasi-totalité du travail et la majorité des responsabilités incombaient à ces derniers).

• Les principes de base de l'OST

Étude scientifique du travail : cela recouvre l'analyse des opérations de production, la décomposition de ces tâches en tâches élémentaires, l'élimination de certaines tâches et la redéfinition de certaines tâches, le chronométrage des opérations. Cette étude est de la responsabilité de la direction de l'entreprise.

• Les techniques de l'OST

- «One best way» : c'est la meilleure façon de procéder.
- Il faut diviser l'entreprise en 2 grands groupes : ceux qui organisent le travail et ceux qui l'exécutent.
 - Division de travail horizontal (entre le personnel)
 - Division de travail vertical (direction qui pense, ouvriers qui exécutent)
- Parcellisation des tâches



Les principes du taylorisme :

- ❖ La division horizontale du travail (division technique: spécialisation et parcellisation des tâches);
- ❖ La division verticale du travail (division sociale);
- ❖ La sélection scientifique, la formation et l'entraînement de l'ouvrier aux méthodes scientifiques de travail;
- ❖ Système de contrôle.

LES OBJECTIFS DU TAYLORISME

Augmenter la production et la productivité et diminuer le coût de production en:

- ❖ Eliminant le temps mort
- ❖ Evitant les gestes inutiles

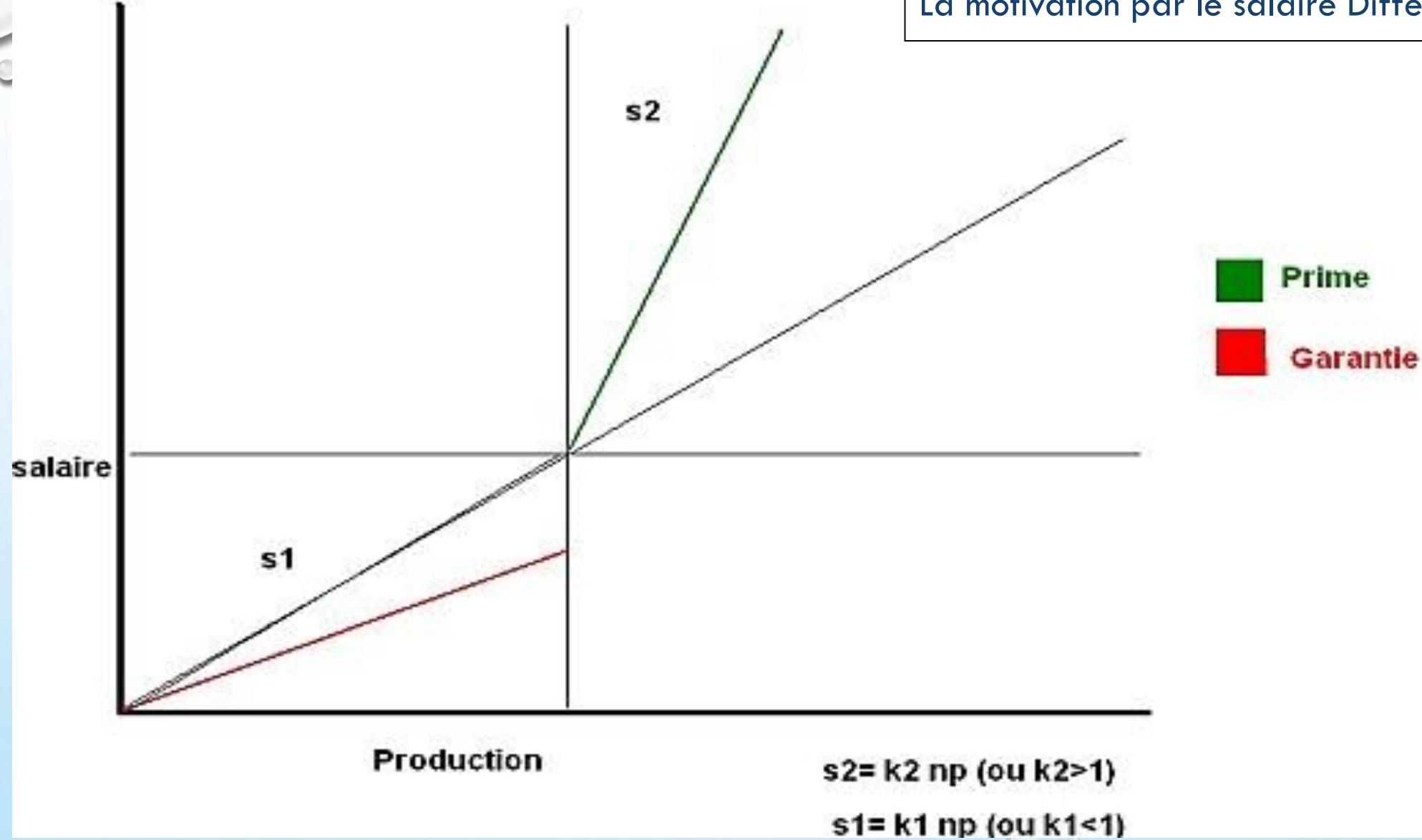
One Best Way

1. **L'implication des dirigeants dans le management** → connaître les conditions de travail de leurs employés pour pouvoir concevoir et mettre en place des méthodes qui augmentent leur efficacité.
2. **La rationalisation du travail** qui doit permettre l'introduction d'une gestion scientifique du travail dans les ateliers et résoudre ainsi le problème de l'efficacité des méthodes empiriques. → Évaluation de la durée de l'exécution de chaque tâche grâce à une étude du contenu du travail, à l'analyse scientifique des mouvements et l'étude des temps d'exécutions..

3. La mise en place d'un système de contrôle très strict qui s'assure que les méthodes sont suivies par tous les salariés et ceci dans le temps fixé.

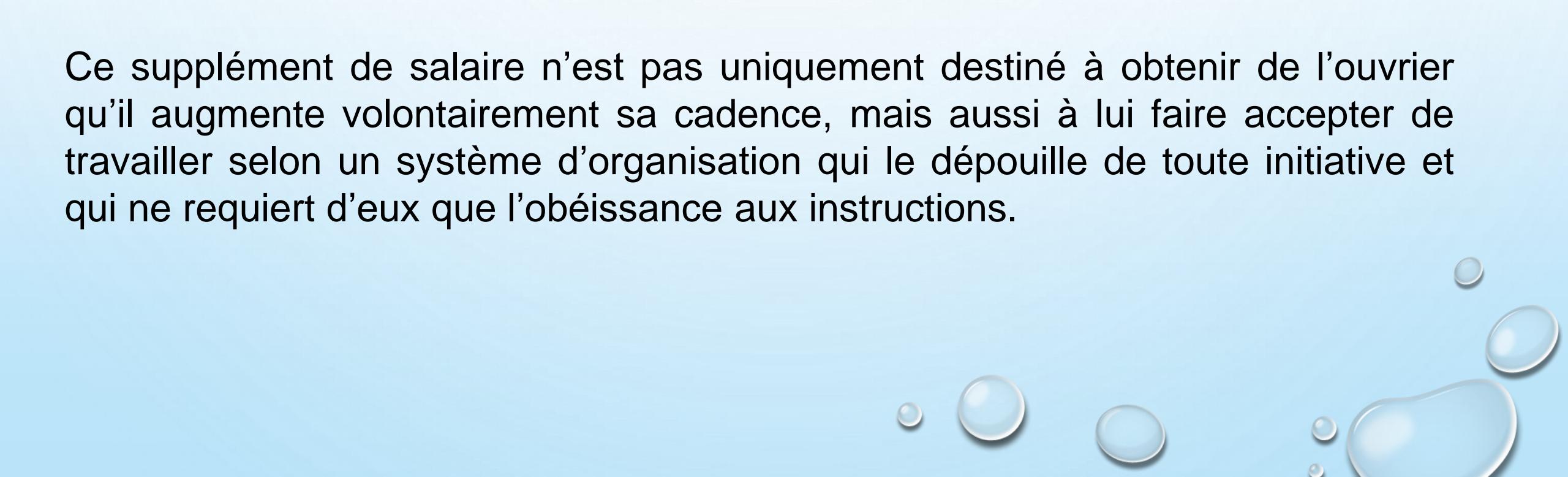
4. L'instauration de salaires différentiels aux pièces : c'est un système de rémunération incitatif, basé sur un salaire fixe et un salaire variable dépendant du nombre de pièces fabriqués au-delà d'un seuil journalier prédéterminé

La motivation par le salaire Différentiel de Taylor





Taylor avait remarqué que lorsqu'on affecte un certain nombre d'ouvriers à un travail similaire et qu'on les paie à un tarif journalier uniforme, les meilleurs ralentissent leur vitesse d'exécution jusqu'à ce qu'elle rejoigne celle des moins productifs. Il préconise donc un système de salaire différentiel.



Ce supplément de salaire n'est pas uniquement destiné à obtenir de l'ouvrier qu'il augmente volontairement sa cadence, mais aussi à lui faire accepter de travailler selon un système d'organisation qui le dépouille de toute initiative et qui ne requiert d'eux que l'obéissance aux instructions.

APPLICATION DU TAYLORISME : LE TRAVAIL À LA CHAÎNE CHEZ FORD

Henry Ford (1863-1947) pour accroître encore la productivité,

- il simplifie les méthodes de production par une STANDARDISATION des pièces et un allongement des séries afin de réaliser des économies d'échelle.
- Il organise la production en chaîne. Le convoyeur transportant les pièces à travailler impose son rythme de travail aux ouvriers.
- Modèle économique basé sur l'augmentation de salaires. (5\$ au lieu de 3).



La Quadricycle Ford





1903



Henry Ford, industriel américain fondateur de la « Ford Motor Company » en 1903 s'inspire des principes du taylorisme pour mettre en place une nouvelle forme d'organisation du travail.

Henry Ford crée une société de production de véhicules particuliers au début du 20 ème siècle et cherche à faire de l'automobile un produit de masse. Pour atteindre cet objectif, il recherche donc un mode d'organisation permettant de produire à moindre coût un modèle de véhicule accessible au grand public. Il s'agira dans ce cas de la fameuse « Ford T » qui sera vendue à plus de 15 millions d'exemplaires entre 1908 et 1927.

Pour atteindre son objectif, Henry Ford doit résoudre un certain nombre de problèmes:

- trouver un mode de production permettant une production de masse.
- limiter l'absentéisme des ouvriers pour maintenir les cadences de production.
- S'inspirant des travaux de Taylor, Ford met en pratique cette nouvelle organisation du travail en mettant en place un nouveau mode de production.

Le mérite de FORD a été de mettre en application les idées de TAYLOR et cela dans 2 domaines qui ont contribué à la naissance du "Fordisme" :

- Le développement du travail à la chaîne : Idée de génie car ce n'est plus l'homme qui fixe la cadence mais le convoyeur, et chacun est contraint de suivre le rythme sous peine d'être éliminé. L'ouvrier est un instrument de la machine (cf. Charlie Chaplin dans "les temps modernes").
- L'application sociale de la pensée de TAYLOR : Les ouvriers de Ford sont les mieux payés des États-Unis, non par altruisme, mais parce que Ford pensait, fort justement, que les premiers clients de Ford seraient précisément ses employés.

Le travail à la chaîne

L'organisation de la production repose sur un mode de production en continu, dans lequel les différentes tâches élémentaires se succèdent les unes après autres et où le produit fini circule d'un atelier à l'autre.
Ce type d'organisation sera matérialisé par la mise en place d'une chaîne de fabrication.

La standardisation du produit

Le produit fini n'est alors fabriqué qu'en une seule version de manière à simplifier au maximum le processus de production et à bénéficier d'économies d'échelles importantes (la Ford T n'était produite qu'en une seule couleur par exemple, le noir);

La rémunération des ouvriers

Ce mode de production se traduit par l'existence de salaires supérieurs à la moyenne pour les salariés concernés ce qui permet :

- d'améliorer la motivation du personnel (fondée essentiellement sur le salaire) ;
- de fournir aux salariés un revenu suffisant pour acquérir ce nouveau bien de consommation de masse.

Trois innovations déterminantes

La chaîne de montage (ce qui est une application de la division horizontale de Taylor). Permet de contrôler le rythme de la production,

La standardisation des produits(une production en grandes séries et de diminuer par conséquence les couts de production). Permet d'en diminuer le coût.

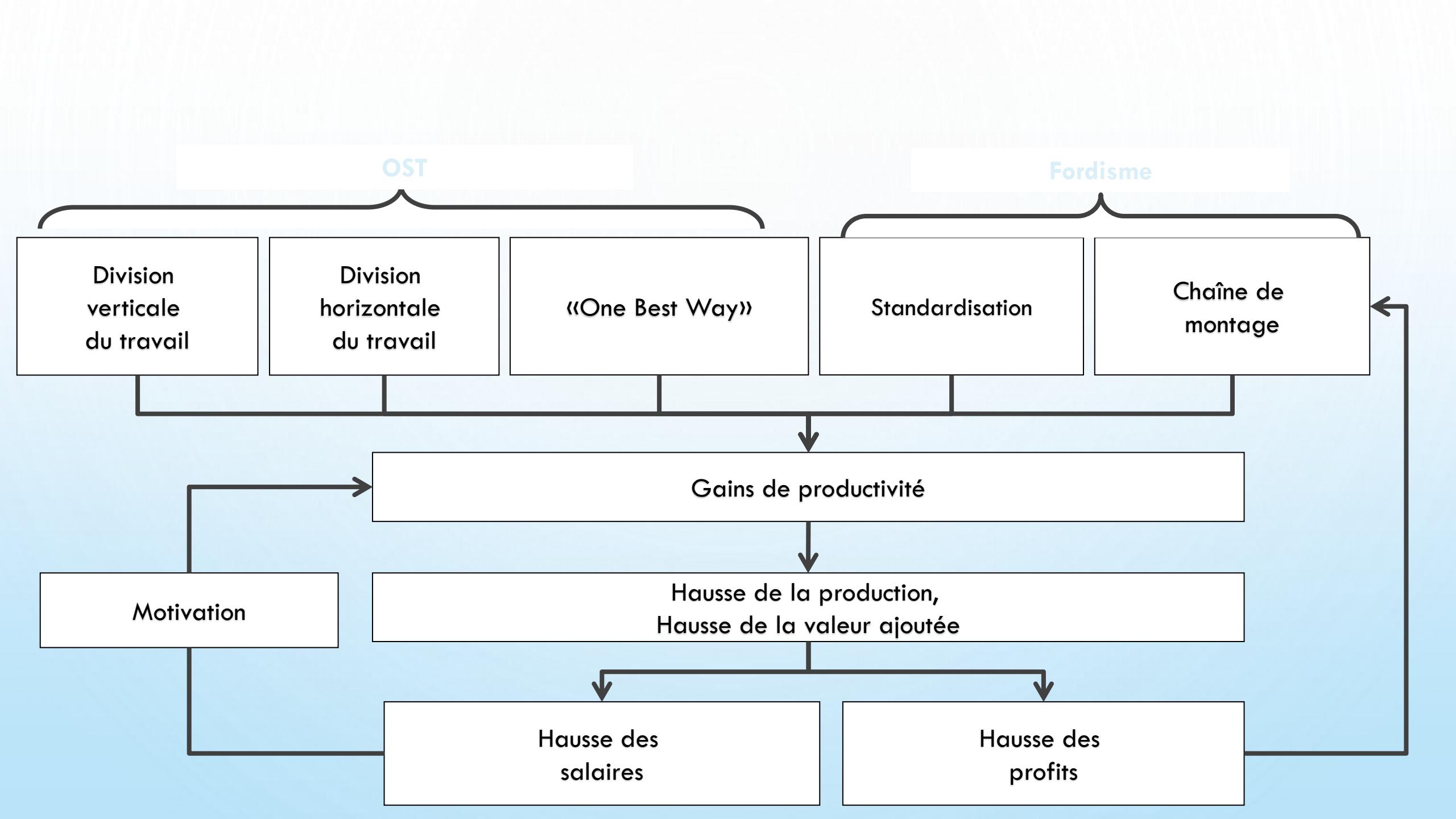
Des salaires fixes élevés(fidélisation & augmentation du pouvoir d'achat). La rémunération des ouvriers à un niveau qui leur permet de devenir des consommateurs de ces biens.

Les effets de l'O.S.T et du Fordisme dans l'entreprise

La généralisation des principes de Taylor et de l'organisation fordiste du travail s'est traduite par la réalisation de gains de productivité très importants qui ont eu pour conséquence un formidable développement économique caractérisé par l'émergence d'une production et d'une consommation de masse.

Ceci explique en partie la croissance économique des années d'après-guerre appelée en économie les « trente glorieuses ».

A partir des années 70 du 20ème siècle, ce modèle de développement semble rencontrer des limites importantes qui vont avoir pour conséquence une remise en cause des principes même du taylorisme et de l'organisation du travail à la chaîne



Le taylorisme a entraîné le développement de la production en grande série, grâce à la standardisation des produits. La notion de productivité a été vraiment mise en lumière avec l'OST. Mais l'application du taylorisme souffre toute fois de plusieurs limites :

Le taylorisme induit une vision très mécanique de l'homme au travail, ce qui a entraîné des conséquences telles que la baisse de rendement, l'augmentation de l'absentéisme, l'augmentation du temps de travail, et finalement le "coulage" (augmentation des déchets, gaspillage de l'énergie et des matières premières...). D'autres conséquences sont l'apparition de conflits avec la hiérarchie, entraînant de ce fait une dégradation du climat social.

Le taylorisme est donc une méthode efficace pour une haute productivité à court terme, mais elle perd son efficacité lorsque l'on atteint le moyen terme.

□ L'OST n'est pas complètement scientifique.

- l'OST postule un opérateur capable de s'adapter à un rythme uniforme, alors qu'une telle contrainte est source de fatigue, rapidement.
- l'OST décompose artificiellement les gestes en mouvements élémentaires, et les additionne tout aussi artificiellement.
- l'OST n'aborde pas les aspects non gestuels du travail.
- l'OST envisage un opérateur "moyen" : existe-t-il ?

□ L'OST ne prend absolument pas en compte les aspects psychosociologiques du travail.

- Le taylorisme crée des conditions de travail qui sont de moins en moins acceptées. La parcellisation, la répétition des tâches engendre monotonie, démotivation, "tristesse" même d'où une augmentation de l'absentéisme, du nombre d'accidents, et une forte rotation des salariés ("turn-over"), une qualité insuffisante des produits, et des conflits sociaux (encadrement <-> ouvriers).
- La psychologie de l'homme au travail n'est pas prise en compte

MANAGEMENT II

LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE CLASSIQUE

SÉANCE 6:

PR. LAKHLILI IBTISSAME

Le courant administratif de H. Fayol

Henri Fayol (France ,1841-1925), contrairement à Taylor, focalise son analyse sur le métier de dirigeant. Cela tient sans doute à son parcours. En effet, il a débuté comme ingénieur dans une société minière pour en devenir le directeur général, poste qu'il occupe pendant trente ans. Son ouvrage Administration industrielle et générale est le fruit de son expérience professionnelle et élabore des principes et des règles de management.

Ingénieur français, Henri Fayol a voulu analyser et formaliser la direction de l'entreprise. Il distingue six grandes fonctions :

Fonction	Activités
Technique	Produire, transformer
Commerciale	Acheter, vendre
Financière	Rechercher et gérer des capitaux
Sécurité	Assurer la protection du personnel et des biens
Comptable	Faire l'inventaire, établir le bilan, calculer les coûts de revient...
Administrative (direction)	Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler (P.O.C.C.C)

Les cinq piliers du management moderne

Ingénieur français diplômé de l'Ecole des Mines de Saint- Etienne, Henri Fayol est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises. Posant la question de savoir « qu'est-ce que le management ? », il analyse la nature de la fonction de direction et formule une théorie administrative complète en se fondant sur sa propre expérience à la tête de la compagnie minière et sudéurgique Commentry – Fourchambaut – Decazeville.

Fayol (Directeur d'une société minière) avait soixante-quinze ans lorsque fut publié son principal ouvrage, considéré comme l'un des classiques de la littérature du management : Administration industrielle et générale (1916) dans lequel il reconnaît 6 fonctions à l'entreprise: Technique; Commerciale; Comptable; Financière; Sécuritaire; Administrative. Les définitions qu'il a données du contenu de la fonction administrative ont longtemps été considérées comme des principes fondamentaux de direction des organisations, jusqu'à la publication des travaux de Henry Mintzberg dans les années 60.

Les idées que Henri Fayol expose dans son ouvrage – en associant stratégie et théorie organisationnelle et en insistant sur la nécessité de faire évoluer la fonction de commandement et de développer les qualités de leadership – se révélaient très en avance sur leur temps.

Pourtant, si Igor Ansoff reconnaît, dans *Corporate Strategy* (Stratégie du développement de l'entreprise), que Fayol « a anticipé de manière inventive et judicieuse sur la plupart des analyses les plus récentes de la pratique moderne du management », de son coté Peter Drucker critique, dans le management : TAsks, Responsibilities, Practices (la nouvelle pratique de la direction d'entreprises), l'application de cette approche fonctionnelle à des organisations plus importantes et plus complexes que celles que Fayol connaissait et administrait.

Fayol considérait en effet que l'on pouvait appliquer les mêmes principes de management à n'importe quelle organisation, quelle que soit sa taille ou son type d'activité – industrielle, commerciale, gouvernementale, politique ou même religieuse.

En définissant ses cinq fonctions clés du management industriel, Fayol a conçu une théorie sur laquelle se sont appuyés, dans une ou moins grande mesure, tous les gourous ultérieurs.

Les cinq fonctions sont :

- Prévoir et planifier – ce qui « signifie à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir».
- Organiser – « organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matériaux, outillage, capitaux, personnel».
- Commander – c'est-à-dire « tirer le meilleur parti possible des agents qui composent son unité, dans l'intérêt de l'entreprise» ;
- Coordonner « c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et, le succès » ;
- Enfin, contrôler – « vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis».

- L'apport de Fayol repose essentiellement dans l'organisation administrative de l'entreprise (Taylor était, quant à lui, plus concerné par l'aspect technique).

Pour lui " administrer " pouvait se résumer en 5 infinitifs : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Il constate que les activités administratives augmentent au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie et qu'elles concernent principalement l'administration des hommes.

La capacité essentielle des responsables de l'entreprise est la capacité **administrative**

La fonction administrative (fonction de direction) est chargée de cinq tâches (POCCC) :

- **Prévoir** : anticiper l'évolution de l'entreprise.
- **Organiser** : mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs.
- **Commander** : gérer les hommes, donner des ordres ou des directives.
- **Coordonner** : harmoniser pour faire converger vers le même objectif.
- **Contrôler** : vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé.

D'après ces principes, une organisation élabore en premier lieu un plan stratégique et définit ses objectifs, met en place une structure adaptée à la réalisation de ces plans, progresse grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et la main-d'œuvre, harmonise le travail de ses différents départements grâce à la coordination réalisée par la direction et, enfin, fait veiller à l'efficacité de ses employés, de préférence par des services « d'état-major » indépendants, distincts des départements fonctionnels.

Fayol pense qu'un dirigeant n'obtient les meilleures performances de sa main-d'œuvre que par ses qualités de chef (le leadership), par sa connaissance des affaires et de son personnel, et par sa capacité à communiquer un sens de la mission.

S'appuyant sur sa longue expérience dans l'industrie, Fayol détaille ses quatorze Principes Généraux d'Administration :

Le courant administratif de H. Fayol → **Les 14 principes de H. Fayol:**

1- Division du travail : au sens de la spécialisation pour accroître l'efficience

impliquant la spécialisation des travailleurs pour leur permettre de devenir expérimentés et plus productifs. « la division du travail a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. »

Identique au principe édicté Adam Smith. La spécialisation rend les ouvriers plus efficaces et permet d'améliorer leur rendement.

2- L'autorité dérive de la fonction de dirigeants mais aussi de ses qualités personnelles

à la fois statutaire et personnelle, accompagnée des responsabilités correspondantes. « Cependant la responsabilité est généralement aussi redoutée que l'autorité est recherchée. La peur des responsabilités paralyse beaucoup d'initiatives et annihile beaucoup de qualités. Un bon chef doit avoir et répandre autour de lui le courage de prendre des responsabilités.

les managers doivent pouvoir donner des ordres. L'autorité qu'ils incarnent leur confère ce doit. mais ils sont tenus d'assumer en même temps les responsabilités qui en découlent.

3- Discipline: la tenue, assiduité, l'obéissance.

c'est – à dire « essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents ... lorsqu'un défaut de discipline se manifeste ou lorsque l'entente entre chefs et subordonnés laisse à désirer La plupart du temps le mal résulte de l'incapacité des chefs » ;

Les employés doivent observer et respecter les règles qui régissent le fonctionnement de l'entreprise. Une bonne discipline s'obtient par la combinaison d'une direction efficace, d'une absence d'ambigüité entre dirigeants et ouvriers quant aux règles de l'entreprise et d'un usage judicieux des pénalités liées à leur transgression.

4- Unité de commandement: pour *une action quelconque*, un agent ne doit recevoir d'ordres que d'un seul chef.

chaque employé ne doit connaître qu'un seul chef, et il ne doit pas exister de dualité de commandement. « Dans toutes les associations humaines, dans l'industrie, dans le commerce, dans l'armée, dans la famille, dans l'Etat, la dualité du commandement est une source perpétuelle de conflits... »

5- Unité de direction : chaque groupe d'activités dirigées vers un même

- but doit avoir un seul dirigeant et un seul plan (spécialisation au niveau de la direction pas de multi-chapeaux) pour clarifier des rôles à tous les échelons hiérarchiques.

un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but. C'est la condition nécessaire de l'unité d'action, de la coordination des forces, de la convergence des efforts.

6- Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général → fidélité à l'organisation

devant concilier les intérêts contradictoires lorsque nécessaire : c'est l'une des grandes difficultés du gouvernement. « les moyens permettant de réaliser cet objectif sont : la fermeté et le bon exemple montrés par les supérieurs, la plus grande équité possible des conventions qui lient l'organisation à ses employés, la supervision constante du fonctionnement de l'entreprise par le dirigeant.

les intérêts d'un employé ou d'un group d'employés donné ne doivent jamais prendre le pas sur l'intérêt général de l'entreprise.

7- Rémunération équitable de l'effort : est le prix du service rendu. Elle doit être équitable et donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise.

« tous les modes de rétribution qui peuvent améliorer la valeur et le sort du personnel, stimuler le zèle des agents de tous degrés, doivent être l'objet d'une continue attention de la part des chefs »

Les employés doivent recevoir un juste salaire en contrepartie de leurs services.

8- Centralisation & décentralisation: pas de choix miracle c'est propre à la direction de choisir le degré de centralisation favorable à l'entreprise.

un choix effectué en fonction des conditions d'activité et de la qualité du personnel. « trouver la mesure qui donne le meilleur rendement total, tel est le problème de la centralisation et de la décentralisation. Tout ce qui augmente l'importance du rôle des subordonnés est de la décentralisation ; tout ce qui diminue l'importance de ce rôle est de la centralisation. »

La notion de centralisation se rapporte au degré d'implication des subordonnés dans le processus décisionnel. Entre centralisation (sur la direction) et décentralisation (vers les employés,), tout est question de proportions. L'objectif consiste à trouver, pour chaque situation, le niveau de centralisation optimal.

L'autorité, c'est la capacité à faire observer volontairement les ordres.
L'autorité suppose l'acceptation de la « domination »

Le pouvoir c'est la capacité à forcer l'obéissance aux ordres. Le pouvoir suppose explicitement un système de sanction.

Une autorité sans pouvoir n'est pas stable dans le temps. Un pouvoir sans autorité n'est généralement pas efficient car l'exercice de la contrainte pour faire exécuter les tâches conduit à un fonctionnement plus lent, que l'acceptation spontanée des ordres. *La direction d'une entreprise doit donc s'assurer qu'elle dispose d'une autorité pour exercer son pouvoir.*

9. Hiérarchie: La hiérarchie est la série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. La voie hiérarchique est le chemin que suivent en passant par tous les degrés de la hiérarchie, les communications qui partent de l'autorité supérieure ou qui lui sont adressées.

La chaîne hiérarchique (ou principe d'administration hiérarchique) ; ce chemin « est imposé à la fois par le besoin d'une transmission assurée et par l'unité du commandement. Mais il n'est pas toujours le plus rapide... C'est une faute que de s'écartez de la voie hiérarchique sans nécessité ; c'en est une bien plus grande de la suivre quand il doit en résulter un dommage pour l'entreprise ... quand un agent se trouve dans l'obligation de choisir entre les deux procédés et qu'il ne lui est pas possible de prendre l'avis de son chef, il doit avoir assez de courage et se sentir assez de liberté pour adopter celui que l'intérêt général impose ».

La chaîne de commandement qui s'étend de l'autorité supérieure aux agents inférieurs porte le nom de hiérarchie et représente une voie de communication privilégiée. Dans les cas où elle entraînerait un retard trop important, on pourra toutefois envisager de la court-circuiter, sous réserve d'obtenir l'accord de l'ensemble des parties et d'informer régulièrement les supérieurs.

10- Ordre : les ressources à la bonne place, au bon moment « Une place pour chaque chose (personne) et chaque chose (personne) à sa place »

à la fois matériel et social : « l'ordre social exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise et un équilibre constant entre ces besoins et ces ressources. »

11- Équité: « résulte de la combinaison de la bienveillance avec la justice »

dans la manière de traiter les employés : « le chef de l'entreprise ... doit s'efforcer de faire pénétrer le sentiment d'équité à tous les niveaux de la hiérarchie. »

Les managers doivent se montrer bons et justes envers leurs subordonnés.

12- Stabilité du personnel afin d'éviter les coûts et les dangers d'un roulement trop rapide du personnel

« en général, le personnel dirigeant des entreprises prospères est stable ; celui des entreprises malheureuses est instable. L'instabilité est à la fois cause et conséquence d'un mauvais fonctionnement ...

Cependant les changements de personnel sont inévitables ... la stabilité est donc aussi une question de mesure. »

Une rotation élevée du personnel est cause d'inefficacité. Les dirigeants doivent assurer une gestion méthodique de la main-d'œuvre et disposer d'un nombre suffisant de remplaçants pour pallier d'éventuels départs.

13- initiatives des subordonnés, droit à l'erreur

Les employés incités à suggérer et mettre en œuvre de nouvelles idées ont tendances à s'investir davantage.

14- Esprit de corps unité du personnel

Union de personnel. La promotion du travail d'équipe favorise l'unité du personnel et l'harmonie relationnelle au sein de l'entreprise.

Les idées de Fayol ont été largement reprises par des auteurs anglo-saxons tels que GULICK, URWICK, MOONEY, BRECH....

Fayol ne semble pas avoir soupçonné les processus d'innovation et d'obsolescence, non plus que les progrès de la psychosociologie. En reléguant la direction commerciale à une fonction postérieure à la production, en concevant sans l'écrire de manière explicite l'entreprise comme une armée de type napoléonien, il faisait l'apologie d'une structure bureaucratique mieux accordée à l'univers du XIXe siècle qu'à celui du XXe siècle.

L'analyse des fonctions est un apport essentiel. Cependant, Fayol a ignoré certaines fonctions importantes dans l'entreprise aujourd'hui, comme la recherche-développement.

Max Weber: La Bureaucratie Weberienne ou L'administration bureaucratique

Max Weber (Allemagne ; 1864-1920) est un des pères de la Sociologie et un auteur majeur de la théorie des organisations. Contrairement à Taylor et Fayol, il n'a aucune pratique managériale. Après des études de droit (mais il étudie aussi l'économie, la philosophie, l'histoire et la théologie) et avoir été avocat à Berlin.

Dans le champ managérial, c'est son ouvrage *Economie et société* sur les types de domination et le rôle de l'Etat qui constitue sa principale contribution.

Il y présente trois thèmes principaux : l'identification des caractéristiques clés d'une forme d'organisation particulière (la bureaucratie); la description des raisons de son développement au cours de l'histoire et enfin la démonstration de la supériorité de la bureaucratie à l'ère moderne sur les autres formes possibles d'organisation.

Max Weber est un sociologue allemand, pour lui la gestion d'une entreprise et la sélection de son personnel se fait sur le critère des qualifications techniques. Il n'y a pas de lien personnel entre le chef et les membres et faire recruter une famille et s'engager vers le népotisme vont à l'encontre d'une organisation.

Weber s'est intéressé à la bureaucratie qui est une forme particulière d'organisation reposant sur des principes de droit et de rationalité et garantissant l'efficacité.

La légitimité de cette organisation repose sur le droit et les règlements. Le détenteur de l'autorité donne des ordres qui sont autant de règlements (notes de services) qui ont aussitôt valeur juridique.

C'est une organisation désincarnée de son aspect humain, basée sur la compétence, la rigueur, la précision et, bien sur, une stricte hiérarchie. Ce modèle, selon Weber, est à la fois le plus efficace et le plus égalitaire : chacun est traité de la même manière.

Définition de bureaucratie

Etymologiquement « *Bureaucratie* » est composé du mot français **bureau** et du mot grec **kratos** → pouvoir, autorité.

La bureaucratie est l'ensemble des fonctionnaires ou plus largement des employés affectés à des tâches administratives. Le fonctionnement de la bureaucratie est caractérisé par une hiérarchie claire, des postes de travail bien définis, une division des responsabilités, des procédures strictes, une gestion précise des dossiers...

Le mot bureaucratie a été vulgarisé par Max Weber pour s'appliquer à toutes les formes d'organisations, même s'il est souvent associé aux pouvoirs publics.

Travaux de Weber :

Pourquoi on est ensemble.

- est ce l'appartenance à une communauté
- ou parce que nous avons des intérêts.

Le pouvoir : Trois formes de domination :

- Légale-rationnelle (directeur, ...)
- Traditionnelle (chef de famille, de tribu, ...)
- Charismatique.

Pour Weber, l'organisation bureaucratique est la forme la plus rationnelle parmi les autres formes d'organisation mises en évidence par l'auteur, à savoir :

- ❖ l'organisation charismatique,
- ❖ l'organisation traditionnelle.

Il estime que l'existence de procédures et de règles formalisées dans des documents participent à :

- ❖ L'instauration d'un système de gestion rationnel;
- ❖ L'utilisation efficace des ressources.

Principes de la bureaucratie Weberienne :

Max Weber trace le chemin menant à la rationalisation des organisations, caractérisé par une logique obéissant au calcul, à la prévision, à l'évaluation et à la volonté d'efficacité.

Il montre ainsi que le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique garante d'une utilisation efficace des ressources organisationnelles.

En effet, M.Weber affirmait que l'existence de règles et de marchés à suivre bien définies et respectées à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients. Ainsi, il a contribué à l'élaboration des règles visant à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle.

A cet égard, M. Weber propose l'application des principes suivants :

1. Division du travail : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.
2. Structure hiérarchique : la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision.
3. Sélection du personnel : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide de tests.
4. Règles et règlements normalisés : des règles et des règlements précis doivent être appliqués pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.
5. Caractère impersonnel des relations : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.
6. Avancement : les employés doivent recevoir un salaire à taux fixe et obtenir de l'avancement d'après leur compétence et leur ancienneté.

Les caractéristiques d'une bureaucratie idéale sont:

- ❖ Travail de spécialisation : résultant de la division des tâches.
- ❖ Règles et procédures formelles écrites très détaillées : définissant l'autorité, les responsabilités et les tâches afin de faciliter la coordination et l'uniformité.
- ❖ L'impersonnalité des procédures et sanctions : C'est à dire que les employés sont soumis à une discipline stricte qui s'applique uniformément à tout le monde.
- ❖ Hiérarchie bien définie : les postes ou fonctions sont organisés selon une pyramide où les responsabilités et les pouvoirs sont clairement définis à chaque niveau. Les relations hiérarchiques ne laissent aucune place aux liens de personne à personne.
- ❖ La promotion de la carrière basée sur le mérite.

Pour lui, l'autorité c'est l'aptitude à faire observer volontairement des ordres, alors que le pouvoir, c'est la possibilité de forcer l'obéissance.

La mise en place de l'administration bureaucratique est, selon Weber, une puissante manifestation de la rationalisation .Elle témoigne de la progression de la domination légale ou rationnelle au détriment de la légitimité charismatique ou traditionnelle souvent présentes dans les structures d'autrefois.

M. Weber distingue trois types de domination légitime :

- ❖ La légitimité charismatique : elle est fondée sur la reconnaissance du charisme du leader, c'est-à-dire ses dons, ses qualités extraordinaires. Dans ce cas, la disparition du leader et le problème de la succession qui y est associé peuvent remettre en cause l'organisation et sa survie.
- ❖ La légitimité traditionnelle : elle repose sur la croyance en la sainteté des traditions valable de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens. Cette légitimité est fragilisée par sa vision historique qui ne tient pas compte des évolutions de l'environnement.
- ❖ La légitimité rationnelle-légale : la validité de la légitimité de ce type de domination provient de son caractère rationnel, elle repose sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens.

LES FORMES D'AUTORITÉ

1. **L'autorité charismatique:** elle est fondée sur la reconnaissance du charisme du leader, c'est-à-dire ses dons, ses qualités extraordinaires. Dans ce cas, la disparition du leader et le problème de la succession qui y est associé peuvent remettre en cause l'organisation et sa survie.
2. **L'autorité traditionnelle,** fruit des mœurs, des traditions et des coutumes du passé, qui est subordonnée au pouvoir politique.
3. **L'autorité rationnelle d'une fonction officielle,** qui a été confiée à un individu en vertu d'une compétence attestée et selon le critère légal de règles fixes connues de tous.

Dans l'organisation proposée par M. Weber, l'autorité est ici fondée sur la légitimité rationnelle-légale. L'autorité de type légal-rationnel s'impose suite à la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence positive fondée sur des règles établies rationnellement.

L'application de principes bureaucratiques demeure encore très répandue, surtout dans des organisations comme l'armée, les municipalités, les hôpitaux, les Ecoles, les universités...etc.

Si autant d'organisations ont aujourd'hui recours aux principes bureaucratiques, c'est parce que leur succès repose en grande partie sur la réalisation efficace et rapide d'une énorme quantité de travail, ce qui n'est possible que si leurs employés respectent certaines règles et instructions.

Bien que constituant un système de fonctionnement sécurisant et comportant une certaine rationalité.

Le model bureaucratique recèle plusieurs limites :

- ✓ la bureaucratie requiert un environnement stable.
- ✓ rigidité du système par rapport à l'environnement.
- ✓ pauvreté de relations interpersonnelles « déshumanisation ».
- ✓ rejet de la nouveauté et de l'innovation.

Le modèle bureaucratique de Weber

Ce modèle repose sur :

Division du travail. Le travail est décomposé en série de tâches élémentaires, répétitives et précisément définies.

Hiérarchisation du pouvoir. Les fonctions et les postes sont organisés hiérarchiquement en chaque subordonné se trouve soumis à l'autorité d'un supérieur.

Sélection formelle. Tous les membres de la structure organisationnelle sont sélectionnés en fonction des compétences techniques révélées par leur formation, leur cursus scolaire ou les résultats d'une évaluation formelle.

Règles et normes formelles. Afin de réglementer uniformément l'activité des employés, les managers doivent s'appuyer autant que possible sur un ensemble de règle formelle.

Impersonnalité. Règlements et contrôles sont appliqués uniformément, de manière à éviter toute implication personnelle et toute tentation de satisfaire les préférences personnelles des employés.

Evolution professionnelle. Les managers sont des agents professionnels, plutôt que les propriétaires des unités qu'ils dirigent. Ils reçoivent un salaire fixe et évoluent au sein de l'organisation.

EN RÉSUMÉ...Pour l'école classique, L'Homme

- est un être logique et raisonnable;
- est naturellement fraudeur;
- est un être économique, motivé uniquement par le salaire;
- recherche la sécurité et une définition claire de son travail;
- assimile bien les tâches simples et faciles.

Elle suppose que l'entreprise est un système

- ✓ rationnel,
- ✓ fermé,
- ✓ statique,
- ✓ mécaniste.

Il est possible de dégager des principes universels:

- ❖ Supervision et contrôle nécessaire;
- ❖ Coordination imposée par le haut;
- ❖ Délégation d'autorité de haut en bas;
- ❖ Système équitable de rémunération;
- ❖ Définition rigoureuse des tâches;
- ❖ Division du travail, spécialisation;
- ❖ Gestion objective et impersonnelle;
- ❖ Le profit est la mesure de la performance;
- ❖ Négligence des facteurs humains.

- COMPARAISON ENTRE LES THÉORICIENS DE L'ÉCOLE CLASSIQUE

L'OST : Taylor	L'OAT : Fayol	LE MODÈLE WEBERIEN
Conception mécaniste de l'homme et de l'organisation		
Rationalité quasi illimitée		
Objectif de productivité		.objectif de rationalisation
Centré sur l'individu sans prendre en considération le groupe		
Division du travail		
<ul style="list-style-type: none"> • Le one best way dans la production 	<ul style="list-style-type: none"> • Un seul modèle valable productif et administratif 	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques bureaucratiques
<ul style="list-style-type: none"> • Les relations de pouvoir ne sont pas prises en compte. 		<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des relations de pouvoir (émane du poste).

Les théoriciens de l'école classique perçoivent l'organisation comme une machine et l'homme comme un pion. Les deux fonctionnent avec des règles rigides et strictes, permettant d'aborder rationnellement le quotidien.

La conception ou l'approche traditionnelle du management repose sur:

- * le schéma de la spécialisation formulée par Taylor
- * l'art de donner des ordres et de les faire exécuter
- * le développement des "Automatismes"
- * les aspects organisationnels
- * l'organisation scientifique du travail
- * l'organisation hiérarchique et le principe d'exception

Étude critique de l'école Classique

Les limites de l'Ecole classique se trouvent dans ses principes mêmes :

Tout d'abord, la déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive : Absentéisme, " turnover " important. 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.

Ensuite, le salaire n'est pas le seul stimulant pour l'individu au travail, celui-ci cherche à satisfaire d'autres besoins tels que le besoin de reconnaissance ou le besoin d'accomplissement.

Puis, Taylor a une vision réductrice de la productivité, du fait qu'il estime que celle-ci résulte uniquement de l'économie de travail, alors qu'elle dépend d'autres facteurs, entre autres, les économies de matières et de la technologie de production.

Quand on parle d'une entreprise un turn over important cela signifie que **le rythme de renouvellement des effectifs est important** et qu'elle connaît beaucoup de départ qui se sont suivis par des recrutements.

C'est un indicateur qui décrit l'ambiance au travail mais aussi les coûts des départs et des arrivées de ces effectifs. En effet, un recrutement coûte cher et connaître de nombreux départs pourrait coûter un montant important à l'organisation.

Enfin, une dernière critique adressée à ces théories, provient du fait qu'elles ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement.

Les spécificités sectorielles ne sont pas prises en compte, les problèmes de flexibilité, d'adaptabilité de l'entreprise aux contraintes de l'environnement, en particulier par le biais de sa structure, semblent absents du discours classique.

L'entreprise apparaît comme un système clos, fonctionnant selon des règles préétablies.

Le taylorisme devient également de symbole de l'exploitation capitaliste de l'homme par l'homme. Il est vivement combattu par les partis de " gauche ", y compris aux États-Unis.

- ❖ La déshumanisation du travail → Démotivation : Grèves, vols, fort absentéisme, « turn over » (rotation)
- ❖ Main d'œuvre devient de plus en plus qualifiée et de moins en moins docile (soumise).
- ❖ Naissance d'un pouvoir syndical important
- ❖ Stagnation de la productivité du travail.

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.

MANAGEMENT II

LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

SÉANCE 7 et 8

PR. LAKHLILI IBTISSAME

Le contexte de développement de l'école des Relations Humaines

L'évolution des techniques de production et les transformations qu'elle implique quant à la nature du travail donne naissance à l'ergonomie. L'ergonomie a pour finalité l'adaptation du travail à l'homme.

La psychologie appliquée issue des travaux de Sigmund Freud fait ressortir l'importance des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. De même, influent sur cette productivité, les facteurs physiologiques liés à l'environnement physique et aux conditions de travail.

La crise de 1929 est à l'origine d'un certain mouvement de contestation de la pensée classique et de son rationalisme.

L'école des relations humaines critique l'école classique parce qu'elle néglige la nature humaine du travail et les motivations et démotivations des salariés. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.

L'école des relations humaines se développe à la fin des années 1930, en réaction à l'école classique rationaliste (déshumanisation du travail qui a réduit l'homme à l'état de machine, salaire au rendement, cadences infernales...) qui montre ses limites à travers un absentéisme important et une montée des conflits sociaux durs. Il faut un nouveau modèle.

Il sera fondé sur le courant de pensée qualitatif, qui met l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain.

L'école des relations humaines permet de faire ressortir l'impact des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. Son initiateur, **Elton Mayo** (1880–1949), ne rejette pas globalement les fondements de l'organisation taylorienne.

Les principes de cette école reposent sur :

- la notion de groupe ;
- la responsabilisation de l'individu ;
- l'intérêt donné au travail ;
- la reconnaissance sociale des individus.

- LA CRISE ÉCONOMIQUE DE 1929 ET LE DÉVELOPPEMENT DES IDÉES SOCIALISTES ONT CONDUIT À CONTESTER LES PRINCIPES DE L'ÉCOLE CLASSIQUE.
- LES PROGRÈS DE LA PSYCHOLOGIE APPLIQUÉE (FREUD) : ILS ONT MONTRÉ L'IMPORTANCE DES FACTEURS PHYSIOLOGIQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DU TRAVAIL ET L'IMPORTANCE DES CONDITIONS DE TRAVAIL.
- LES DÉBUTS DE L'ERGONOMIE : ADAPTATION DES OUTILS DE TRAVAIL À L'HOMME.

Écoles de pensée	Auteurs	Théories
École des relations humaines	Elton Mayo	Expérience de Hawthorne
	Kurt Lewin	Trois types de leadership
	Rensis Likert	Quatre styles de leadership
	Abraham Maslow	Pyramide des besoins
	Douglas McGregor	Théories X et Y
	Frederick Herzberg	Enrichissement des tâches

Dynamique de groupe (Lewin)

Théorie « Bifactorielle » des besoins (Herzberg)

3 idées centrales:

Les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe

La considération de la direction à leur égard contribue à leur satisfaction

La liberté ou la marge de manœuvre que détiennent les individus contribue à leur motivation

Importance du SOCIAL dans les dynamiques organisationnelles

Elton Mayo fondateur de la sociologie industrielle

ELTON MAYO EST D'ORIGINE AUSTRALIENNE (1880-1949), IL A IMMIGRÉ AUX USA EN 1922. IL A ÉTÉ PROFESSEUR ET CHERCHEUR.

- **PHILOSOPHE, MÉDECIN ET CHERCHEUR EN MANAGEMENT**
- **S'INTÉRESSE À LA PRODUCTIVITÉ, À L'ABSENTÉISME, AU TAUX DE ROULEMENT**
- **CONSTATE LA MOROSITÉ GÉNÉRALISÉE DES TRAVAILLEURS**
- **CONTRIBUTIONS:**
 - FACTEURS HUMAINS (AFFECTIF, ÉMOTIONNEL)
 - LA SATISFACTION AFFECTE L'EFFICACITÉ (ET NON L'INVERSE)

EXPÉRIENCES DE E.MAYO À WESTERN ELECTRIC

Elle est réalisée à l'usine de Western Electric dans le but initial d'établir un lien entre les conditions de travail et de productivité.

Mayo étudie le comportement d'un groupe de 6 femmes qui travaillent à l'assemblage de relais pour le téléphone. Il augmente le temps de pause, discute avec elles, préconise la distribution de primes → explosion de la production. Ensuite, il rétablit la situation initiale, mais continue de discuter → la production continue de s'accroître.

Mesure des effets de la variation de l'éclairage sur la productivité et l'effet Hawthorne.



Situation initiale



Productivité basse



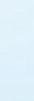
Éclairage accrue



Augmentation
de la productivité



Éclairage diminué



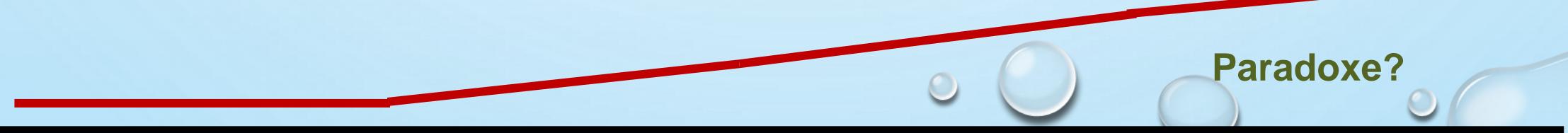
Augmentation
de la productivité ?



Retour à la
situation initiale



Augmentation
de la productivité !



Paradoxe?

La première série d'expériences : Etudes sur l'éclairage et son impact sur la productivité

POUR LES BESOINS DE L'EXPÉRIENCE, LES OUVRIERS AVAIENT ÉTÉ DIVISÉS EN DEUX GROUPES.

POUR L'UN, ON NE CHANGEAIT RIEN, ET L'AUTRE ÉTAIT SOUMIS À UN ÉCLAIRAGE DE PLUS EN PLUS INTENSE.

L'analyse des résultats induit à une première conclusion : les ouvriers sont plus sensibles à l'attention dont ils font l'objet qu'à la modification de leurs conditions de travail. Ils se savent observés, et réagissent en conséquence. Ce phénomène sera connu par « effet Hawthorne » : le simple fait d'observer un phénomène le modifie.

POURSUITE DES EXPÉRIENCES DE: E.MAYO

MAYO POURSUIT SES EXPÉRIENCES ENTRE 1927-1932 QUI AVAIENT POUR BUT L'ÉTUDE DE L'INCIDENCE DE LA FATIGUE SUR LA PRODUCTIVITÉ → OBJET DES EXPÉRIENCES: SIX EMPLOYÉES

1. ON AMÉLIORE LEURS SALAIRES, ON INTRODUIT UNE PAUSE, ON DIMINUE LA SEMAINE DE TRAVAIL ET ON INSTAURE UN SYSTÈME DE PRÉSENTATION. LA PRODUCTIVITÉ AUGMENTE.
2. PUIS ON RETOURNE AUX CONDITIONS INITIALES, MAIS CONSTATE QUE LA PRODUCTIVITÉ AUGMENTE ENCORE !

❖ CONCLUSION CE SONT MOINS LES VARIATIONS DES CONDITIONS DU TRAVAIL QUE LE SENTIMENT D'ÊTRE CONSIDÉRÉ PAR LA DIRECTION QUI A CONTRIBUÉ À L'AUGMENTATION DE LA PRODUCTIVITÉ.

Etude sous forme d'Enquête, elle se déroula en 2 phases :

1. Pour la première phase de l'enquête, les chercheurs ont constitué deux groupes composés d'ouvrières : un groupe expérimental, et un groupe témoin.

La première étape de l'expérience a consisté à mesurer l'impact des améliorations des conditions de travail (éclairage, niveau de la température...) sur la productivité du travail. La production du groupe expérimental a augmenté, mais celle du groupe témoin également.

2. Pour la deuxième étape, ils introduisent d'autres stimulants tels que l'introduction des pauses, la distribution de boissons pendant les pauses, attribution de primes. La production des deux groupes a continué à progresser.

Les chercheurs ont alors décidé d'observer le comportement des ouvrières du groupe expérimental en proposant un retour aux conditions initiales de travail (suppression des pauses, etc.). Ils ont constaté que la production augmentait toujours.

Conclusion des expériences

- Le simple fait que l'individu se sache observé modifie son comportement.
- L'augmentation de la productivité se réalise quand les ouvriers ressentent l'intérêt qu'on leur porte. Cela n'a donc rien à voir avec les conditions matérielles.
- Mise en évidence des relations impersonnelles à l'intérieur du groupe. La relation intra groupe, la cohésion et la relation avec le responsable du groupe favorisent la hausse de la productivité.
- La cohésion et les bonnes relations s'obtiennent en passant du système classique de supervision à un système plus souple. Ce qui importe est l'aspect émotionnel et non l'autorité (s'oppose à Taylor).
- Peu importe la méthode de travail.
- La motivation réelle est l'affectivité.

L'équipe d'Elton Mayo a mis en évidence les effets positifs du travail en groupe. Les groupes observés étaient devenus homogènes et avaient leur propre logique de fonctionnement.

La satisfaction au travail, et par conséquent l'évolution de la production, était d'abord associée à la nouvelle forme d'organisation sociale du travail plutôt qu'à l'organisation en elle-même.

Dans les années 50, Brown montre l'importance des groupes informels dans l'organisation et de leurs règles dans le fonctionnement de l'organisation.

Matthewson avait montré que le facteur motivant était l'estime réciproque.

Donc :

- La motivation économique n'est pas le seul élément moteur du comportement : "Quand la participation, la coopération et la discussion s'établissent, les conditions physiques ont peu d'importance."
- Il faut laisser aux salariés davantage de responsabilités donc il faut mettre en place des structures décentralisées.

Les constats généraux des expériences

LA PRINCIPALE CONCLUSION DES TRAVAUX DE MAYO EST QUE LA QUANTITÉ DE TRAVAIL ACCOMPLIE PAR UN INDIVIDU N'EST PAS DÉTERMINÉE PAR SA CAPACITÉ PHYSIQUE MAIS PAR SA **CAPACITÉ SOCIALE**, C'EST-À-DIRE SON INTÉGRATION À UN GROUPE. EN EFFET, L'EMPLOYÉ NE RÉAGIT PAS EN TANT QU'INDIVIDU MAIS EN TANT QUE MEMBRE D'UN GROUPE. AU DELÀ DE L'ORGANISATION FORMELLE, IL EXISTE DONC UNE ORGANISATION INFORMELLE QUI OBÉIT À UNE LOGIQUE DE **SENTIMENTS ET D'APPARTENANCE**.

**Les ouvriers travaillent
mieux lorsqu'on s'occupe d'eux**

**Découverte de l'importance
des phénomènes affectifs**

**Le travail est une activité de
groupe et l'individu tend à
vouloir collaborer avec ses collègues**



**La considération
contribue à leur
satisfaction**

**Les individus ont
naturellement besoin
d'appartenir à un groupe**

Modification de l'équation de la motivation

TAYLOR

Efficacité → Rémunération → Satisfaction

MAYO

Satisfaction

Efficacité → Rémunération

Satisfaction !



Critiques

i) Méthodologie et processus expérimental.

- L'expérience n'est pas assez préparée.
- Choix de l'échantillon.
- Rôle des observateurs.

ii) Critique idéologique.

Mayo a accepté les présupposés de l'idéologie patronale.

iii) Champ restreint.

Comme pour Taylor, Fayol, les tenants des relations humaines pensent qu'il existe une et une seule bonne façon de faire, ce sont des théories déterministes.

Abraham Maslow et la pyramide des besoins

Les besoins secondaires des salariés

Abraham Maslow est diplômé de psychologie de l'université du Wisconsin. il est l'auteur de deux principaux ouvrages : motivation and personality(1954) et toward a psychology of being (1968) qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail.

Né à New York, ce spécialiste du comportement dont on a dit qu'il était le plus grand psychologue après Freud.

Dans le prolongement des travaux de E.Mayo, A.Maslow met en avant l'analyse des besoins humains dans les organisations, en s'intéressant aux origines de la motivation de l'homme au travail.

Pour ce faire, A. Maslow établit une pyramide des besoins ,en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchisés.

En effet, les facteurs physiologiques, sociaux et culturels peuvent être abordés en termes de besoins primaires et secondaires. Selon ces travaux, un individu peut évoquer de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés et ordonnés.

on peut ainsi hiérarchiser cinq besoins fondamentaux :

- les besoins physiologiques (besoins vitaux) ;
- les besoins de sécurité (physique ou psychique) ;
- les besoins d'appartenance ;
- les besoins d'estime/de reconnaissance ;
- les besoins de réalisation et d'accomplissement.

LES BESOINS HUMAINS SONT HIÉRARCHISÉS EN CINQ NIVEAUX:

BESOINS PHYSIOLOGIQUES

CES BESOINS SONT CEUX QUI SONT NÉCESSAIRES À LA SURVIE D'UNE PERSONNE. ILS SONT OBLIGATOIRES CAR BOIRE, MANGER, RESPIRER, DORMIR, ... SONT INDISPENSABLES. CES SONT DONC DES BESOINS/PRODUITS RELIÉS AU FONCTIONNEMENT DU CORPS HUMAIN.

POUR LE MONDE DE TRAVAIL, ILS SONT IDENTIFIABLES À LA RÉMUNÉRATION ÉCONOMIQUE CAR CELLE-CI PERMET DE SATISFAIRE LES BESOINS PRIMAIRES PAR L'ACHAT DE NOURRITURES, DE BOISSONS....NÉCESSAIRES À L'ÉQUILIBRE VITAL.

Besoin de sécurité

C'est un besoin de se protéger contre les agressions d'ordre physique, psychologique et économique. Se sentir en sécurité et maîtriser les choses. Il s'agit de la sécurité des revenus ou ressources, de la stabilité familiale, de la santé,

Ces besoins signifient la recherche de protection pour se sentir à l'abri de menaces. Appliqué au monde de l'entreprise, il se traduit par la recherche de stabilité de l'emploi, et par l'attente d'équité ou de justice dans le traitement des différends dans le travail ou dans les rapports hiérarchiques. Ils signifient aussi la recherche d'un environnement prévisible excluant turbulences et changements.

Très concrètement, ce besoin se traduit par les contrats garantissant la sécurité de l'emploi, par les règles d'ancienneté qui apportent des avantages connus à l'avance, par les modalités d'assurances qui peuvent être proposés par l'employeur.

le besoin d'appartenance

ce besoin renvoie à l'amour, à l'affection pour le partenaire, à l'amitié, à la communauté à laquelle l'individu se réfère. Il correspond à la recherche de l'acceptation, de l'intégration au sein du groupe.

Le degré d'appartenance au groupe traduit les diverses formes possibles de liens entre un individu et les autres membres du groupe. Le besoin d'appartenance amène chacun de ses membres à respecter plus ou moins les normes informelles qui se créent à tout moment dans les groupes.

Besoin d'être aimé par les autres, d'être accepté et d'appartenir à un groupe. C'est la peur de la solitude donc les personnes veulent avoir un statut, être un composante d'un groupe.

Le besoin d'estime de soi ou de reconnaissance par les autres.

Ce besoin réfère à la recherche de la réussite et d'un statut au sein du groupe. Il se définit par la recherche d'implication dans le processus de prise de décision dans le travail et/ou dans un groupe informel.

Il se traduit par le sentiment d'être capable de réussir, d'être compétent et par la perception d'être reconnu par les autres, ses collègues, ses supérieurs, ses amis dans les petits groupes. Estime de soi et prestige sont deux formes de ce besoin.

C'est le sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur. Le besoin de se faire respecter et d'être capable d'influencer les autres.

le besoin d'accomplissement ou Besoin d'autoréalisation

Ce besoin est lié au développement des connaissances. Il s'agit ici de révéler son propre potentiel créateur, la personne cherche à s'accomplir. La personne veut résoudre des problèmes complexes.

ce besoin correspond à la possibilité de réaliser son potentiel, à l'opportunité dans le travail de se trouver confronté à des tâches complexes qui soient un véritable défi intellectuel et affirmait Maslow pour caractériser ce besoin. Celui-ci comprend trois dimensions :

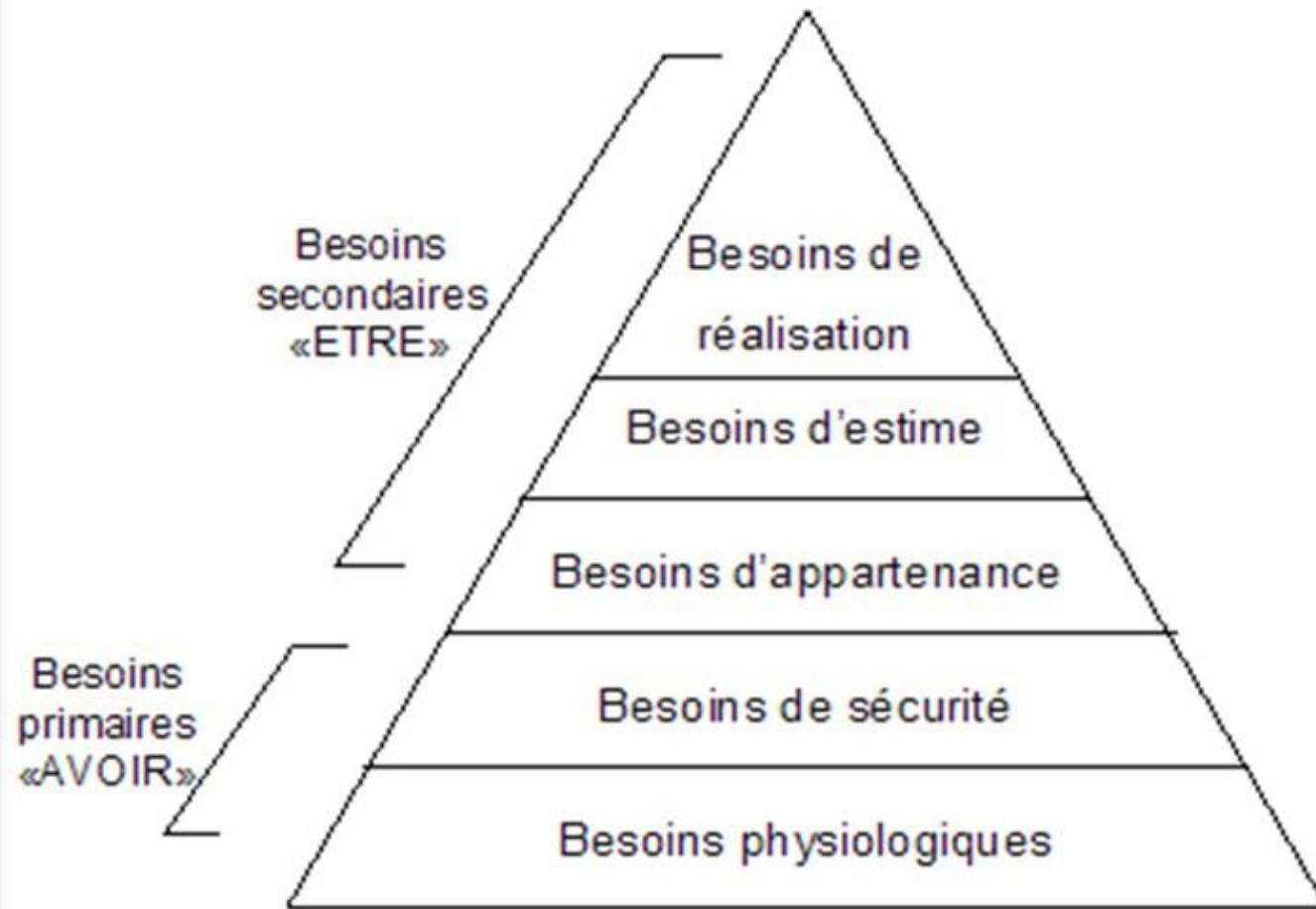
- La recherche de l'utilisation de toutes les capacités,
- le désir de prendre des initiatives
- et la volonté de s'épanouir. Pour

Abraham Maslow, ce besoin est le plus fondamental et il pense que chacun cherche à satisfaire et accepterait , si les conditions de la politique managériale sont favorables, de s'impliquer dans le travail pour ce but.

Les besoins sont souvent représentés sous la forme d'une pyramide qui témoigne de la hiérarchisation des besoins et de la relative difficulté de satisfaire les besoins supérieurs.

Selon ces travaux, un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital(besoin physiologique).dès que ce besoin est satisfait, l'individu cherche dans ce cas ,à satisfaire le second besoin le plus important. Par conséquent, l'hypothèse centrale de A. Maslow est qu'un besoin de niveau supérieur ne se manifeste que lorsque les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits.

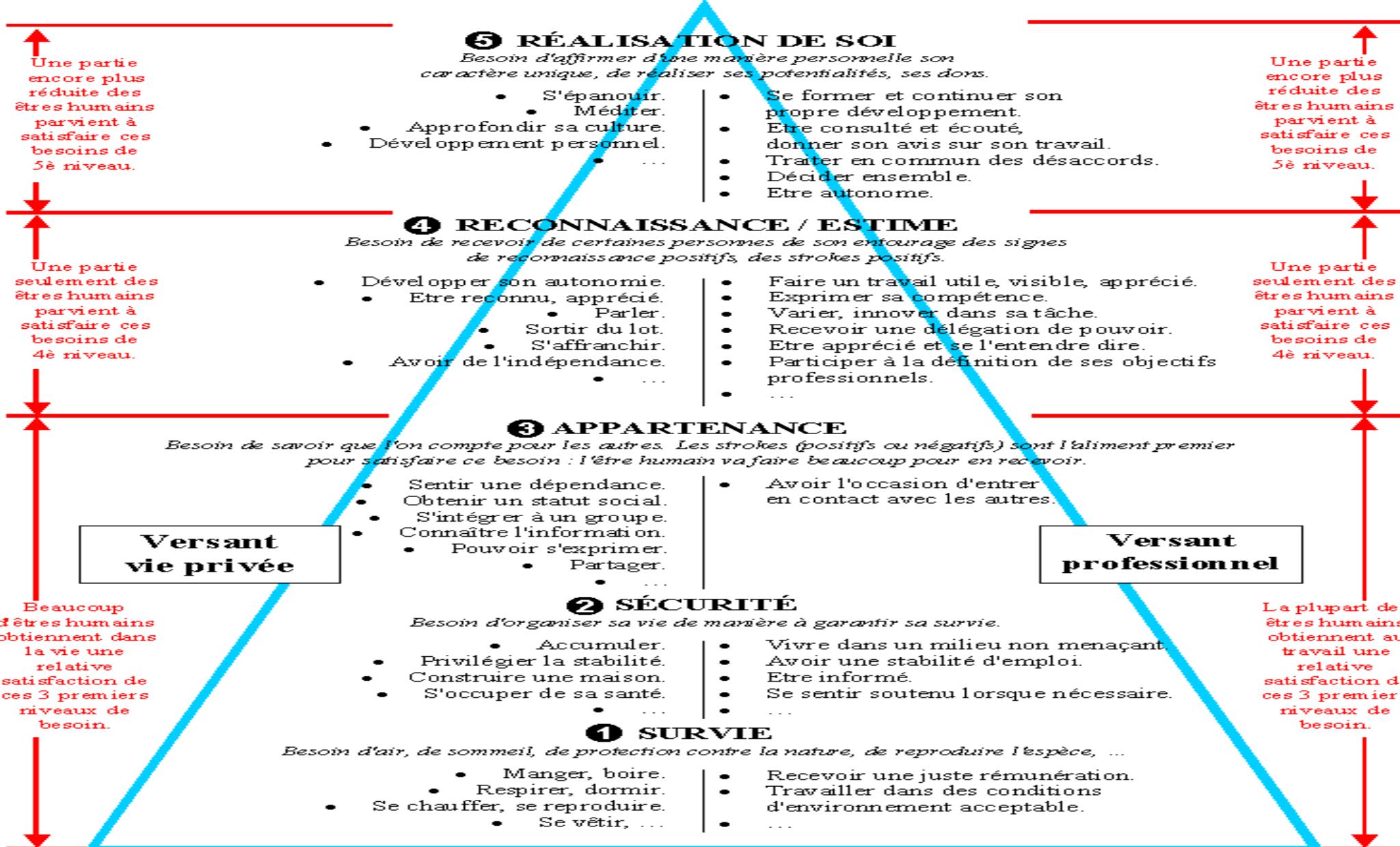
Dès qu'un besoin est satisfait, il cesse d'être essentiel pour l'individu et un autre besoin de niveau supérieur apparaît alors, qui sera déterminant aussi longtemps qu'il n'est pas satisfait. A l'inverse, le retour à l'insatisfaction d'un besoin inférieur est censé entraîner la disparition des besoins supérieurs.



LA PYRAMIDE DES BESOINS
SELON MASLOW

Besoins propres au monde occidental.

1. pyramide particulièrement intéressante pour le monde du travail
2. les humains ne ressentent l'apparition d'un besoin supérieur que lorsque le besoin actuel est relativement satisfait.



Maslow a parlé des quatre premiers besoins comme des besoins « en creux ». si vous ne parvenez pas à les combler, ils vous taraudent, mais si vous y parvenez vous n'en ressentez pas de satisfaction particulière et ils cessent simplement de vous préoccuper.

Au cinquième niveau, en revanche, baptisé « réalisation de soi », les besoins deviennent d'autant plus impérieux qu'ils sont comblés et à mesure que les individus se développent pour réaliser leur potentiel.

En effet, ce chercheur américain a hiérarchisé les besoins humains, des plus élémentaires aux plus évolués, dans une pyramide à cinq niveaux. les individus cherchent à assouvir ces besoins successivement :

- ❖ les besoins primaires : se situent aux deux premiers étages de la pyramide. jusqu'il y a guère, on considérait qu'ils étaient généralement atteints dans les sociétés occidentales. la précarité croissante nuance la situation.
- ❖ les besoins secondaires ou supérieurs : correspondent aux 3ème ,4ème, et 5ème niveaux de la pyramide et sont porteurs d'une motivation puissante.

L'ordre des besoins peut être bouleversé : le retour à l'insatisfaction d'un besoin inférieur entraîne la disparition des besoins d'ordre supérieur. Exemple : un cadre qui aime son travail et qui s'y est investi mais qui perd son emploi, à la suite d'une restructuration, situation devenue courante.

les principes d'utilisation de la théorie de Maslow

L'utilisation de la théorie de Maslow a souvent été présentée comme reposant sur quelques principes simples:

- ✓ principe d'émergence : les besoins sont hiérarchisés dans l'ordre précédemment présenté. Ils sont motivants dans cet ordre de complexité croissante. Les besoins tertiaires ne deviennent ainsi motivants qu'après satisfaction des besoins d'ordre inférieur.
- ✓ principe de dominance : lorsqu'un besoin est satisfait chez un individu, il cesse d'être motivant et c'est le besoin strictement d'ordre supérieur qui devient alors motivant.
- ✓ principe de frustration : la non-satisfaction d'un besoin accroît sa puissance motivante et élimine les besoins d'ordre inférieur.
- ✓ principe d'instabilité : le niveau d'aspiration s'élève , lorsque les besoins sont satisfaits.
- ✓ principe d'identification : les normes sociales propres aux différents groupes définissent des niveaux d'aspiration.

les limites de la théorie de Abraham Maslow

La théorie de Maslow a connu un large succès du à la facilité de son utilisation. Plus tard, de nombreuses critiques ont été formulées et ont montré ses limites. Cependant la théorie de Maslow comporte trois grandes limites :

- Tout d'abord, le principe du passage successif d'un niveau à un autre est discutable : il est tout à fait possible d'être motivé par le fait d'être reconnu, même lorsque l'on n'a pas assuré les besoins des premiers niveaux.
- Ensuite, le principe même d'une hiérarchie universelle des besoins postule que tout le monde fonctionne de la même façon, ce qui est particulièrement discutable compte tenu des différences culturelles. Il y a des personnes et des cultures pour qui l'honneur par exemple :passe avant la survie.

La littérature abonde d'exemple de ce type. Il semble peu raisonnable de supposer que tout le monde a la même hiérarchie des besoins, quelles que soient l'histoire personnelle, ,la culture d'appartenance ou la structure organisationnelle.

Enfin, cette théorie ne permet pas d'expliquer la démotivation, puisque le dernier niveau est par définition infini or, de nombreuses entreprises sont confrontées à cette difficulté particulière. Elles constatent la démotivation de certains employés qui étaient jusqu'alors très motivés et ne savent pas toujours comment y remédier.

On constate que la théorie de Maslow qui met en valeur la motivation de l'individu comme clé de réussite en organisation repose sur un certain nombre de postulats à la fois critiquables.

Selon Abraham Maslow, en mettant en place cette théorie, elle va permettre à l'individu de donner plus, d'être rentable et de donner le meilleur de lui-même.

D.M. Gregor : La mise en phase des besoins individuels et organisationnels

Théorie X versus théorie Y

Mc Gregor (Etats-Unis, 1906_1964) est docteur en psychologie de l'université de harvard. Il s'intéresse au rôle des dirigeants et publie plusieurs ouvrages sur le sujet dont the human side of entreprise(1960) ; leadership et motivation(1966) et the professional manager (1967).les travaux de l'auteur reposent sur deux principaux postulats.

En premier lieu la façon dont une organisation est dirigée dépend des théories implicites que ses dirigeants se font sur le management : « derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes ».

Deuxièmement, le contrôle est central dans les organisations : le contrôle, parce qu'il fait appel aux notions d'objectifs et de mesures des résultats, met en jeu des caractéristiques essentielles du comportement des hommes. Dés lors, il ne peut y avoir de contrôle sans un minimum d'adhésion des individus et le système de contrôle adopté dans une organisation n'est pas neutre.

- Douglas Mc gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction des entreprises, en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants : la théorie X qui symbolise le management prôné par l'école classique (Taylor, Fayol,) et la théorie Y censée représenter l'école des relations humaines.

La théorie X correspond au système de commandement traditionnel, selon lequel le travail est pénible par nature et demande de la part de la direction un contrôle permanent des individus, en raison de leur faible motivation à travailler et à exercer des responsabilités (vision compatible avec l'approche taylorienne du travail).

Cette théorie repose sur trois hypothèses implicites : l'individu moyen éprouve une forte aversion pour le travail qu'il considère comme pénible face à ce manque d'intérêt, il convient dès lors de contrôler et diriger les individus, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs. Seuls des moyens coercitifs (sanctions) et des récompenses d'ordre économique (rémunérations) peuvent donc permettre d'atteindre les buts fixés.

La théorie Y propose de montrer que les buts personnels et professionnels des salariés sont conciliaires, en donnant la possibilité à l'encadrement d'organiser et de diriger de manière différente l'effort humain. Selon cette vision, l'homme peut s'impliquer durablement dans son travail, à partir du moment où celui-ci lui ouvre des perspectives nouvelles en terme de développement personnel.

La théorie Y repose sur plusieurs principes : tout d'abords, le travail peut constituer, pour l'individu, une source de satisfaction personnelle. De plus,, l'homme est capable de s'auto diriger et à les capacités requises pour exercer sa créativité et assumer des responsabilités professionnelles. Selon cette perspective, il est alors possible de faire participer activement les hommes dans la réalisation d'un travail, à partir du moment où l'homme modifie certains actes essentiels du management, en privilégiant notamment la direction par objectif, l'accompagnement personnel, et la diversité des sources de motivation (en allant au-delà de la simple récompense économique).

En critiquant le pragmatisme et le rationnalisme classiques, Douglas Mc Gregor refuse donc la théorie X ,jugée pessimiste qui pousse le gestionnaire à agir de manière autocratique vis-à-vis de ses subalternes, et porte son choix sur la théorie Y, fondée sur une hypothèse optimiste ,une confiance certaine dans l'homme, et le gestionnaire dans cette théorie perçoit ses subalternes d'une manière positive.

Douglas McGregor pense qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de direction, et que par conséquent "nous sommes loin de nous rendre compte du potentiel que représentent les ressources humaines recrutées pour l'industrie."

Développés en 1960, ces deux théories sont issues d'observations empiriques, à l'intention des dirigeants. Selon McGregor la manière dont une organisation est dirigée est le résultat des convictions de ses dirigeants sur la nature humaine et le comportement des hommes.

Propose deux théories :

- **La théorie X** : suppose que l'homme est passif (n'aime pas son travail et paresseux...) il doit être surveillé contrôlé et dirigé par des méthodes classiques comme L'OST.
- **La théorie Y** : suppose que l'homme est actif (aime son travail). il peut être motivé par son travail. Il accepte et cherche les responsabilités, les dirigeants doivent donc opter pour une attitude plus démocratique.

D. Mc GREGOR théories X et Y

Postulat
de base

Théorie X

Les Hommes sont paresseux

Il faut les contrôler pour qu'ils travaillent

Les Hommes contrôlés ne sont pas épanouis

Ils se démotivent et se sentent irresponsables

Ils cherchent à en faire le moins possible

Postulat
de base

Théorie Y

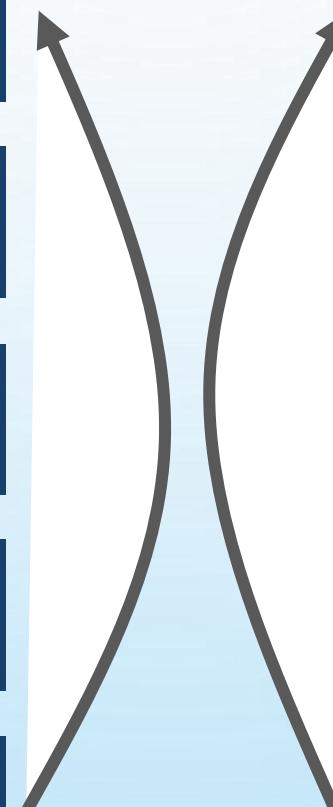
Les Hommes ont besoin d'être responsables

On ne les contrôle pas

Ils sentent qu'on leur fait confiance

Ils assume leurs responsabilités

Ils sont motivés et font le maximum



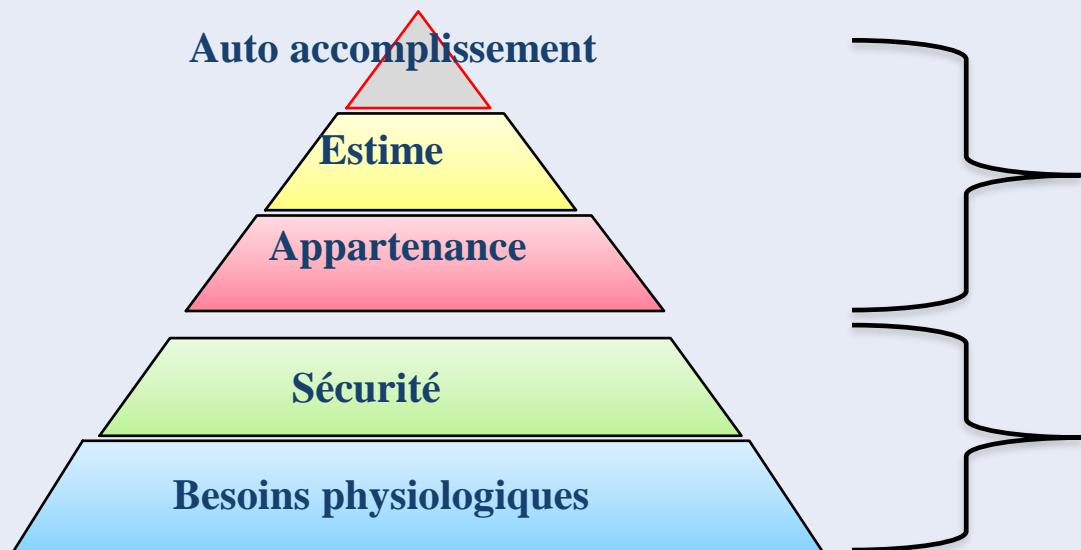
La théorie X

Suppose que les travailleurs ont peu d'ambition, dégoûtent le travail, évitent les responsabilités et nécessitent une surveillance étroite.

La théorie Y

Suppose que les travailleurs puissent exercer l'auto-direction, le désir, la responsabilité.

✓ Comparaison entre la théorie MASLOW et les théories McGREGOR:



Théorie Y: les individus sont motivés par les besoins d'ordre supérieur.

Théorie X : les individus sont motivés par les besoins d'ordre inférieur.

Frederick Herzberg ou la double nature des motivations

L'enrichissement des tâches

La théorie Bifactorielle des besoins

F.Herzberg (Etats-Unis, né en 1923) est psychologue et médecin. Ses travaux ont été essentiellement diffusés dans un article paru dans *la Harvard Business Review* «one more time : how do you motivate employees » en 1968.

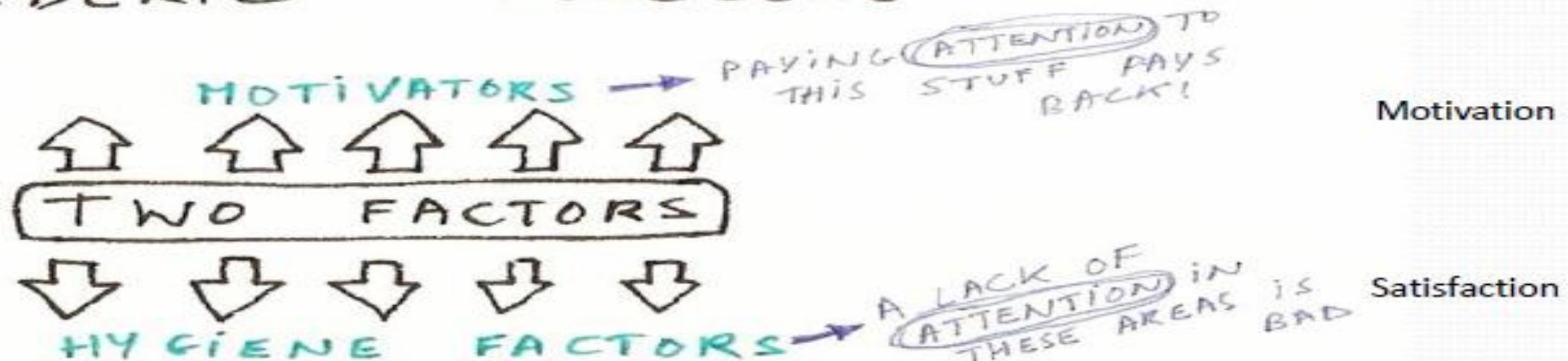
Frederick Herzberg , retient 16 facteurs d'attitude au travail. 10 sont significatifs, 6 ne le sont pas.

Selon cette théorie, les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction.



- Les deux types de besoins;
- Les facteurs extrinsèques ou d'hygiène;
- Les facteurs intrinsèques ou de motivation source de satisfaction

FREDERICK HERZBERG



En effet, d'une part, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent réduire l'insatisfaction de l'homme au travail. Ces facteurs qualifiés facteurs d'hygiène ne sont pas une source de motivation pour l'individu, mais leur prise en considération peut empêcher l'insatisfaction au travail.

D'autre part, il existe un second ensemble de facteurs appelés facteurs de satisfaction .Ils peuvent augmenter le degré de satisfaction au travail et motiver les gens à fournir un meilleur rendement. Ils sont considérés comme des facteurs essentiels au développement et à l'épanouissement de l'individu dans son travail.

Selon Herzberg l'organisation du travail doit par conséquent apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins pour, d'une part, éviter le mécontentement et d'autre part, développer la satisfaction.

Il classe les sources de satisfaction en 2 catégories : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

- Les facteurs d'hygiène. Ils sont relatifs à l'environnement du travail. Ils répondent aux besoins d'entretien, la non-satisfaction de ces besoins est source de conflits, mais leur satisfaction apporte un contentement provisoire.
- Les facteurs de motivation. Ils sont relatifs au contenu du travail et ont un rôle essentiellement positif. Ils correspondent au besoin de satisfaction de soi.

Herzberg propose 5 facteurs de motivation :

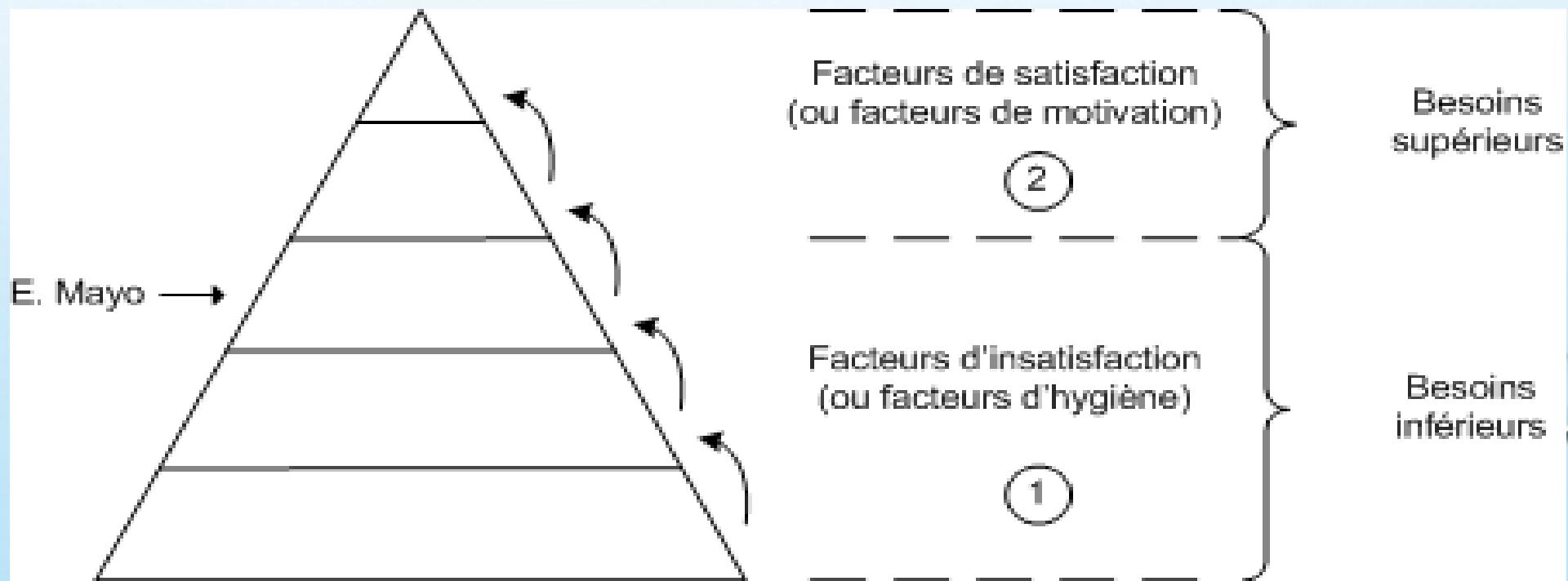
- Avancement et promotion.
- Attraction du travail.
- Responsabilité.
- Reconnaissance.
- Achèvement.

Les facteurs de motivation sont la principale source de satisfaction durable

Selon ses propres termes, un individu qui n'est pas insatisfait n'est pas forcément satisfait. Il considère que les facteurs d'insatisfaction peuvent être considérés comme des facteurs d'hygiène. Il précise : "Si le manque d'hygiène entraîne la maladie, sa présence n'assure pas la santé".

Pour être satisfait, il faut d'abord ne pas être insatisfait. C'est pour cette raison que l'on dit que les facteurs de satisfaction ont un effet cumulatif, ils peuvent entraîner de la motivation lorsque les facteurs d'insatisfaction sont gommés.

- Si (1) et (2) n'existent pas : il y a insatisfaction.
- Si (1) n'existe pas et que (2) existe : il y a insatisfaction.
- Si (1) existe et que (2) n'existe pas : il n'y a ni satisfaction ni insatisfaction.
- Si (1) et (2) existent : il y a satisfaction, pouvant entraîner une motivation.



Par ailleurs, Herzberg préconise l'enrichissement des tâches, à ne pas confondre avec l'élargissement ou la rotation des tâches.

En effet, l'élargissement ou la rotation des tâches correspond à la théorie X du management. Il consiste à confier à un opérateur donné, sur plusieurs postes de travail, des tâches aussi inintéressantes les unes que les autres.

L'enrichissement des tâches consiste en revanche selon Herzberg à confier à un opérateur donné sur son poste de travail les tâches suivantes :

- Tout d'abord en amont le travail de préparation.
- Puis le travail d'exécution
- Enfin en aval, la tâche de contrôle.

L'organisation du travail doit apporter une réponse aux deux catégories de besoin.

Il faut donc :

1. Eviter le mécontentement : C'est à dire prendre en compte l'environnement du travail et modifier la politique de rémunération.

2. Provoquer la satisfaction et donc :

- Elargir les tâches, c'est à dire rassembler pour un même poste de travail un ensemble de tâches élémentaires.

- Enrichir les tâches, c'est à dire les restructurer pour leur donner un aspect plus qualitatif (conception et exécution + contrôle).

les sentiments de frustration envers l'entreprise et les comportements qui en découlent sont dus à l'absence de prise en compte des facteurs de motivation par les politiques sociales.

C'est la raison pour laquelle les politiques de ressources humaines qui ne s'intéressent qu'aux facteurs d'hygiène échouent.

Facteurs intrinsèques ou de motivation



- **Réalisation**
- **Considération reçue**
- **Travail lui-même**
- **Responsabilité**
- **Avancement**

Satisfaction



Lorsque ces facteurs sont présents, les employés sont très satisfaits et très motivés au travail

POINT NEUTRE : absence d'insatisfaction et de satisfaction; rendement « neutre », c'est-à-dire convenable, ordinaire, soit juste assez pour ne pas perdre son emploi.

Facteurs extrinsèques ou d'hygiène



- Politiques et gestion
- Supervision reçue
- Relations interpersonnelles
- Salaire et avantages
- Conditions de travail
- Sécurité d'emploi

Insatisfaction



Lorsque ces facteurs sont convenables, les employés cessent de s'en plaindre et leur rendement atteint le point neutre

Haute Motivation

↓

Basse Motivation

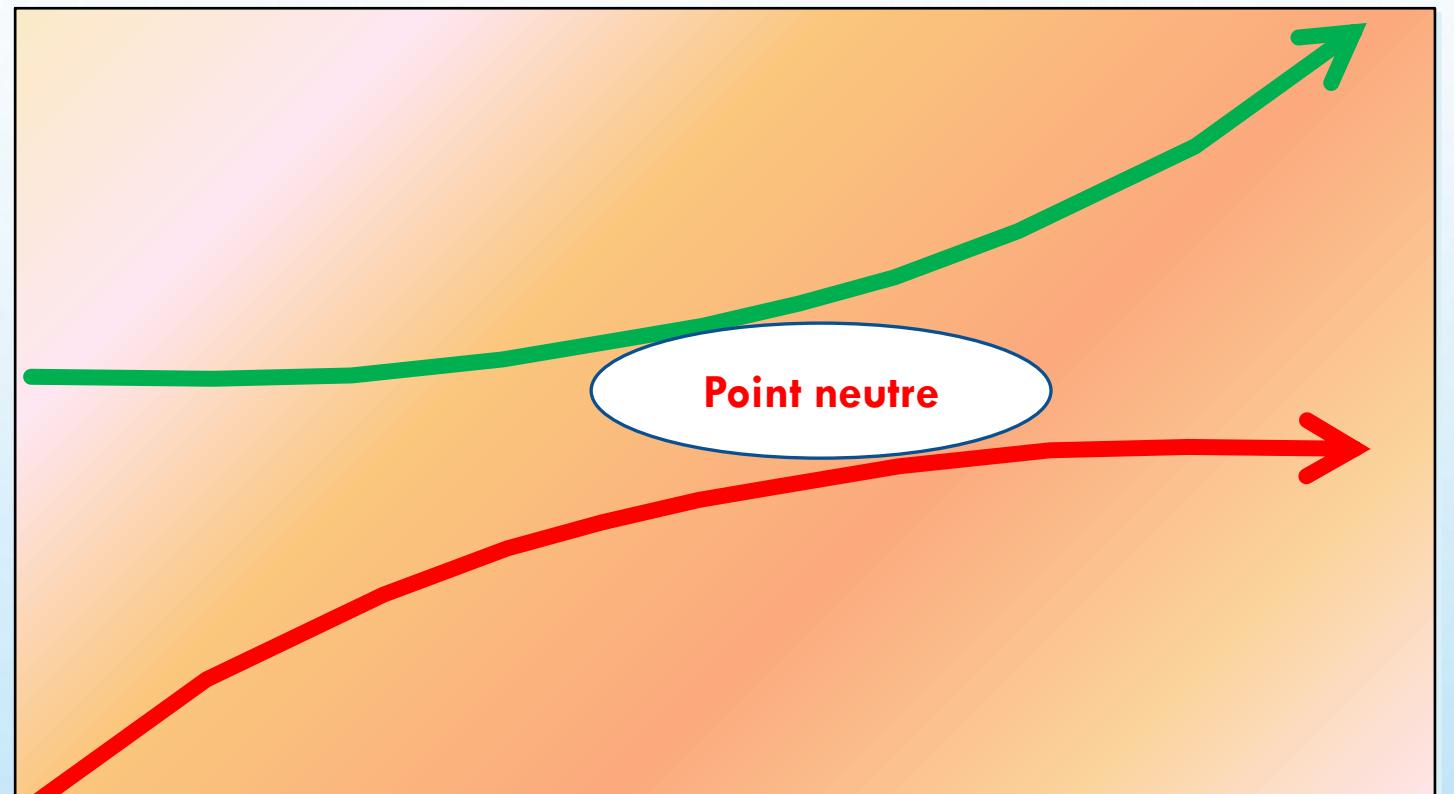
↑

Basse Insatisfaction

↑

Haute Insatisfaction

↓



Bas ← → Élevé
Facteurs de maintenance

Bas ← → Élevé
Facteurs de motivation

I- L'ÉTUDE DES MOTIVATIONS (DE L'HOMME AU TRAVAIL)

IL A IDENTIFIÉ 2 CATÉGORIES DE BESOINS :

A- **BESOINS D'ENTRETIEN** OU **BESOINS D'HYGIÈNE (EXTRINSÈQUES)**

B- **BESOINS DE RÉALISATION (INTRINSÈQUES)**

A- **BESOINS D'ENTRETIEN** OU **BESOINS D'HYGIÈNE** ET DE SÉCURITÉ :

- AVOIR DES CONDITIONS DE TRAVAIL DÉCENTES,
- AVOIR UNE RÉMUNÉRATION CONVENABLE,
- AVOIR DES RELATIONS PERSONNELLES DE QUALITÉ OU ACCEPTABLES,
- BESOIN DE SUPERVISION (ÊTRE ENCADRÉ),
- COMPRÉHENSION DE LA POLITIQUE D'ENTREPRISE ET DE SA GESTION .

LA NON SATISFACTION DE CES BESOINS ENTRAÎNE DES CONFLITS ; PAR CONTRE, LEUR SATISFACTION N'APPORTE AUCUN CONTENTEMENT SUPPLÉMENTAIRE.

B- **BESOINS DE RÉALISATION (INTRINSÈQUES)** :

- LE BESOIN DE SE RÉALISER, ACCOMPLISSEMENT, DÉVELOPPEMENT PERSONNEL... ;
- LE BESOIN D'EFFECTUER UN TRAVAIL INTÉRESSANT ;
- LE BESOIN DE RESPONSABILITÉ ET D'INITIATIVE ;
- LE BESOIN DE PROGRESSION ET DE PROMOTION ;

S'IL SONT SATISFAITS, CES BESOINS SONT DES FACTEURS DE MOTIVATION.

II- LES MÉTHODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

IL A PROPOSÉ CES MÉTHODES AVEC UN DOUBLE OBJECTIF :

- **ÉVITER LE MÉCONTENTEMENT:** LES FACTEURS DE MÉCONTENTEMENT PEUVENT ÊTRE FACILEMENT IDENTIFIÉS ET ÉLIMINÉS. IL FAUT VEILLER À LA QUALITÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET À UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION MOTIVANT.
- **PROVOQUER LA SATISFACTION PAR L'ÉLARGISSEMENT ET L'ENRICHISSEMENT DES TÂCHES**
 - ÉLARGISSEMENT DES TÂCHES : IL S'AGIT DE REGROUPEZ SUR UN MÊME POSTE DE TRAVAIL DES TÂCHES ÉLÉMENTAIRES, AUPARAVANT RÉPARTIES ENTRE PLUSIEURS OPÉRATEURS.
 - ENRICHISSEMENT DES TÂCHES : IL S'AGIT DE RESTRUCTURER LES TÂCHES QUI VISENT À DONNER UN CONTENU PLUS QUALIFIÉ AU TRAVAIL ET À DONNER PLUS

Les concepts de base du mouvement des relations humaines

Parmi les concepts qui ont été développés lors et après l'expérience de Hawthorne et celle du « test room », on peut présenter brièvement: le groupe, la communication, le leadership, l'identification et la participation.

- Le groupe: c'est une entité sociologique fonctionnant selon une dynamique socio affective et des objectifs propres, parallèles à ceux de l'organisation.
- La communication: elle est de haut en bas, c'est-à-dire dans le sens dirigeants ouvriers était censée satisfaire les besoins d'information et amener ceux-ci à une connaissance optimale des activités de l'entreprise dans une optique de transparence.

- Le leadership: c'est la personne centrale des groupes. « il est plus aisé de modifier le comportement des membres d'un groupe que celui des individus isolés et qui, pour ce faire, un bon raccourci consiste   changer le comportement des « chefs » ou «meneurs », donc   leur « suggérer » habilement pour qu'ils le suggèrent   leur tour aux membres de leurs groupes ».
- La participation: l'appel   la participation et   la consultation est vite devenu une pratique destinée   faire mieux accepter des changements, des restrictions ou des mesures qui auraient été impopulaires sans « participation ».

- THÉORIE DE MASLOW:
 - SE FOCALISE SUR L'INDIVIDUS LUI-MÊME
- THÉORIES DE MCGREGOR:
 - SE FOCALISE SUR LA FAÇON DONT LE MANAGER PERÇOIT L'EMPLOYÉ.
- THÉORIE DE HERZBERG:
 - SE FOCALISE SUR L'INFLUENCE DE L'ENTREPRISE.

Limites de l'école des relations humaines

L'Ecole des relations humaines est reproché d'avoir une vision simpliste des problèmes de l'organisation, réduisant ces derniers à des problèmes psychologiques individuels.

L'amélioration des relations humaines est une condition non suffisante, pas même nécessaire à l'augmentation de productivité. Morin écrit que la variable "relations de pouvoir" a été oubliée.

Si l'approche "Ecole des Relations Humaines" est présentée par la hiérarchie comme un modèle idéal, la maîtrise n'ose plus intervenir de peur de faire chuter la productivité en dégradant ses relations avec les subordonnés.

La maîtrise a besoin de disposer d'un pouvoir réel, faute de quoi on risque fort d'avoir de bonnes relations et une faible productivité.

La solution est un échange bonnes relations contre productivité satisfaisante. Cette transaction ne peut cependant pas être exprimée de manière trop explicite entre l'encadrement et les exécutants, sinon on retombe dans un management de type X (Mc Gregor)

- UNE VISION SIMPLISTE DES PROBLÈMES DE L'ORGANISATION RÉDUITS AUX PROBLÈMES PSYCHOLOGIQUES INDIVIDUELS.
- L'AMÉLIORATION DES RELATIONS HUMAINES EST UNE CONDITION NON SUFFISANTE, PAS MÊME NÉCESSAIRE À L'AUGMENTATION DE PRODUCTIVITÉ.
- LA MAÎTRISE N'OSE PLUS INTERVENIR DE PEUR DE FAIRE CHUTER LA PRODUCTIVITÉ EN DÉGRADANT SES RELATIONS AVEC LES SUBORDONNÉS.

- La maîtrise a besoin de disposer d'un pouvoir réel, faute de quoi on risque fort d'avoir de bonnes relations et une faible productivité.
- La solution est un échange de bonnes relations contre productivité satisfaisante. Cet échange ne peut être exprimée de manière trop explicite entre l'encadrement et les exécutants, sinon on retombe dans un management de type X (McGregor).

Le grand mérite de cette école a été de mettre en évidence le sentiment d'appartenance mais on lui reproche :

- Son inefficacité opérationnelle (la coopération ne constitue pas une motivation suffisante).
- Une méconnaissance du rôle de la technologie.
- D'ignorer le poids de l'environnement.
- Une psychologie sans complexité, centrée sur l'homme social uniquement.

Comme pour l'école classique, on perçoit bien que les idées sont sous-entendues par une conception de l'homme dans son travail : plus il est heureux (considération, ambiance, relations, attachement à l'institution, ...), plus il est productif. Le paternalisme constitue une forme caricaturale de cette conception.

Différences essentielles entre l'école classique et celle des relations humaines

	Ecole classique	Ecole des relations humaines
Décision	Centralisée	Décentralisée
Unité de base de l'organisation	Individu	Groupe
Structure	Formelle	Formelle (et) informelle
Force d'intégration	Autorité	confiance
Fonction du supérieur	Représentant de l'autorité	Agent de communication inter et intra groupe
Attitude vis-à-vis du travail	Contrôle extérieur	Responsabilité

Chester Barnard: (1886 - 1961)

Comme beaucoup des premiers penseurs du management, Chester Barnard n'est pas un universitaire dont les concepts et les théories prolongent l'observation scientifique. Il est assurément un homme de terrain préoccupé tout au long de sa carrière par la théorisation de ses pratiques.

manager américain célèbre pour son livre *The functions of the Exécutives* (1938), développe tout au long de sa carrière des idées sur le management reprises dans le monde entier. La réflexion qu'il mène s'appuie ainsi sur une expérience personnelle du management. Orientées vers l'action, ses analyses ont modifié les idées sur le management et l'administration des entreprises.

Chester BARNARD est avant tout un homme d'entreprise. Après avoir effectué ses études à Harvard, université avec laquelle il maintient ensuite des liens étroits; sa carrière se déroule dans le cadre de l'ATT.

C'est comme statisticien et interprète qu'il intègre en 1909 l'American Telephone and Telegraph Company, le plus grand opérateur téléphonique du monde, ayant employé jusqu'à un million de personnes dans les années 1950 (devenu aujourd'hui AT&T Corporation) entreprise dans laquelle il fera toute sa carrière. Il occupera notamment le poste de président de la New Jersey Bell Telephone Company de 1927 à 1948, aujourd'hui Verizion New Jersey.

Son expérience de praticien dépasse du reste ce contexte puisqu'il occupera parallèlement de nombreuses fonctions à responsabilités comme directeur de la New Jersey relief administration (1931), représentant de plusieurs Etats comme directeur à la chambre de commerce des Etats-Unis (1931 à 1934), assistant spécial auprès du secrétaire du Trésor (1941), président de la fondation Rockefeller (1952).

Son expertise a souvent été sollicitée par les décideurs publics, américains et internationaux, et il a occupé des positions académiques éminentes par exemple comme PDG de la fondation nationale pour la science et comme directeur du bureau national des recherches économiques.

• Chester BARNARD critique la conception taylorisme de l'entreprise et retient les leçons de l'expérience menée à Hawthorne, à savoir l'importance des opinions, de attitudes et des relations humaines. Il s'inspire également des travaux de WEBER, PARETO et PARSONS. Influencé par ces différents courants de pensée, il présente pour la première fois une "théorie globale" de l'organisation.

Dans l'introduction à la seconde édition de son livre en 1968 (la première est intervenue en 1938), il expose les raisons pour lesquelles cette théorie est nécessaire : "Toute l'attention intellectuelle de la littérature consacrée à la réforme sociale est tournée vers les tensions sociales. Il n'y a presque pas de référence aux organisations formelles comme processus concret qui détermine l'accomplissement de toute action sociale".

En insistant sur la nécessité de comprendre les comportements humains, il fait partie, aux côtés de Mary Parker Follett, de ceux qui ont questionné la tendance déterministe que prenait alors le management sous l'influence de l'école classique. A ce titre, il est souvent présenté comme un des précurseurs d'une école de pensée qui marquera profondément le management et la GRH : l'école des relations humaines.

Mais l'héritage le plus important laissé par Barnard est perceptible dans les œuvres de deux prix Nobel d'économie : Herbert A. Simon et Oliver E. Williamson.

En effet, Simon reconnaîtra une dette dès l'ouvrage issu de sa thèse de doctorat, *Administrative Behavior*. Non seulement, c'est chez Barnard qu'il trouve les idées clés qui fondent sa réflexion mais surtout, Barnard a participé directement à l'ajustement de son œuvre par la relecture critique d'une première version de l'ouvrage qu'il préfacera.

Quant à Williamson, il consacrera dans les années 1990, en guise d'hommage, un ouvrage collectif à Barnard et le situera, en termes d'influence, au même niveau que Coase et Simon.

Fondements intellectuels

- Des individus en prise avec une liberté contrariée : L'individu que l'on rencontre n'est pas cet homo economicus décrit par la théorie classique et qui serait gouverné par des lois économiques mais plutôt un individu capable de se déterminer. Il a des objectifs qui lui sont propres et déploie les moyens à sa disposition pour les atteindre. Ce point de départ invite alors à reconnaître non l'harmonie des buts des individus mais, au contraire, leur diversité. D'autant que les individus sont « des êtres humains qui ne font que passer une partie de leur temps dans notre entreprise » (Barnard, 1938). Ils ont grandi pendant 16 à 20 ans hors de l'entreprise et ont désormais une vie familiale et sociale. Leurs comportements reflètent inévitablement un contexte pluriel sur lequel l'employeur n'a du reste aucun contrôle.

Lorsqu'il eut à gérer, comme directeur de la New Jersey Relief Administration, une révolte de chômeurs, il interpréta leurs comportements non avec les catégories habituelles dans le monde des affaires et des sciences sociales mais avec une des catégories de résidus de Pareto : le besoin d'agir pour exprimer ses sentiments. Pour Barnard (1948), il ne s'agissait donc pas de déployer une stratégie de négociation pour contrecarrer les revendications mais de témoigner une certaine attention aux chômeurs.

C'est finalement à une conception ouverte de l'individu, défini comme « composé unique indépendant et isolé incarnant d'innombrables forces et réalités anciennes et actuelles, qui sont autant de facteurs physiques, biologiques et sociaux » (Barnard, 1938), que s'en remet Barnard. C'est à cette condition, précise-t-il, que l'on peut penser les systèmes coopératifs qui intègrent inévitablement l'ensemble de ces facteurs.

□ L'organisation comme système coopératif : Il s'ensuit, comme les individus se heurtent à ces facteurs limitant, que la coopération est nécessaire pour l'Homme puisque c'est elle qui permet de dépasser ces limites. Et Barnard (1938) de définir l'organisation formelle comme « un système de coordination consciente des activités et des forces de deux personnes ou plus ».

Il s'agit pour lui d'insister sur le fait que l'organisation est, d'une part, un lieu de coopération au sens où les individus qui y prennent part ont chacun un intérêt bien compris à travailler ensemble et, d'autre part, consciente et délibérée. Les individus font donc le choix de coopérer ou non, une hypothèse, qui invite à retenir comme priorité pour l'action managériale l'encouragement de la volonté de coopérer.

Barnard pose à ce stade la question des buts de l'organisation et de leur compatibilité avec les objectifs poursuivis par ses membres. Sans satisfaction des objectifs des membres, il n'est pas d'organisation qui survive. Se pose également dans le même temps la question de l'autorité, de sa place et de son rôle dans les mécanismes de coordination

Ces enjeux sont abordés par Barnard au travers du concept de zone d'indifférence notamment popularisé par Simon (1951) dans un article remarqué et par Williamson dans sa théorie des coûts de transaction;

Pour Barnard, c'est à l'autorité, comme capacité à déterminer le comportement d'un employé, d'agir à ce stade. Et cette autorité ne peut s'exprimer qu'au sein d'une zone d'indifférence. En effet, lorsqu'un ordre est donné, il peut entrer dans trois catégories : celle regroupant les ordres résolument inacceptables auxquels l'employé ne se pliera pas, celle se situant dans une zone neutre au sein de laquelle les ordres peuvent être soit acceptés soit rejetés et, enfin, la catégorie des ordres clairement acceptables.

C'est au sein de cette dernière catégorie que s'exprime l'autorité car l'employé est indifférent aux ordres la composant de sorte qu'il s'ajustera volontiers aux attentes de son employeur. L'enjeu pour le manager est alors d'élargir autant que possible cette zone d'indifférence, par exemple en s'efforçant d'instaurer une relation de confiance qui limitera l'incertitude.

Un employé convaincu que ses attentes sont prises en considération par l'employeur, accepte plus spontanément les ordres. In fine, la complexité de l'œuvre de Barnard tient à la multiplication des concepts qu'il manipule. Si les notions d'individu et de système coopératif apparaissent essentielles pour comprendre son propos en ce sens qu'elles fondent, si l'on peut dire, le paradigme barnardien, elles en appellent d'autres. Pour décrire l'anatomie ou la structure des organisations, il recourt ainsi aux concepts d'organisation formelle et d'organisation informelle alors que pour en étudier la dynamique, il recourt aux concepts de libre arbitre, de coopération, de communication, d'autorité, de processus décisif, d'équilibre dynamique et encore de responsabilité (Barnard, 1948).

Les apports pour le management et la gestion des ressources humaines

❖ L'incitation et la persuasion au cœur de l'action managériale

Barnard est présenté par Williamson (2005) comme le premier penseur du management à reconnaître le « concept d'adaptations coopératives élaborées au sein de l'entreprise par l'administration » et à présenter le leadership comme un facteur critique. Par adaptations coopératives, il se réfère alors au changement volontaire et coordonné du comportement des suiveurs et par leadership il entend le processus conduisant les individus à exercer leurs activités de manière organisée. Le leader doit être capable de s'adapter aux contingences de l'environnement organisationnel en définissant des buts communs, en allouant les ressources partagées, en contrôlant et coordonnant les interdépendances fonctionnelles et en garantissant un dispositif incitatif approprié pour les individus et les groupes.

Le principal défi à relever pour le leader est celui de la manière de mener les hommes dans un contexte de changement organisationnel. Pour Barnard, le leader, comme agent de la conduite du changement, doit être énergique, alerte, vigilant et décisif « pour obtenir les bons comportements au bon moment et pour empêcher toute action erronée » (Barnard, 1948).

Dans cette perspective, il revient au leader de dynamiser l'ensemble du processus de coopération et de s'assurer que les adaptations coopératives aux conditions changeantes sont réalisées dans les temps. Il ne peut y parvenir, explique Barnard, qu'en usant de persuasion pour convaincre et faire accepter le changement organisationnel visé.

En prenant appui sur les travaux de Mayo (1933), il y avance que « la capacité, le développement et l'état d'esprit des employés en tant qu'individus doivent être le point focal de toutes les politiques et pratiques relatives au personnel » (Barnard, 1948).

❖ Encourager la volonté de coopérer Barnard observe que les politiques de relations industrielles et de gestion du personnel sont rarement centrées sur l'individu mais mettent plutôt l'accent sur les groupes au sein de l'organisation parce que « l'entreprise moderne comme le mouvement social organisé présentent l'interdépendance, la coopération, l'embrigadement comme les dimensions essentielles de la vie, comme les forces constructives de la civilisation » (Barnard, 1948). Barnard a lui-même souligné l'importance de la coopération entre le management et les employés tout en précisant, comme nous l'avons vu, que « le lien le plus faible dans la chaîne de l'effort coopératif est la volonté de collaborer » (Barnard, 1948) et que ce sont les subordonnés qui légitiment l'autorité réelle dans l'organisation en décidant de donner ou non leur consentement à l'autorité de leurs supérieurs.

Ce consentement, décision hautement individuelle, est du reste obtenu lorsque le subordonné a) comprend la communication de son supérieur à propos de ses décisions ; b) est disposé à s'accorder avec elles ; et c) pense qu'elles sont cohérentes avec les buts de l'organisation. Ces pré-requis doivent nécessairement être atteints pour stimuler l'envie des employés de coopérer. Par ailleurs, explique Barnard, la confiance et la volonté de coopérer dépendent principalement de l'intégrité des discours et des actes de la direction. Une fois les employés convaincus de l'intégrité de leurs supérieurs, ils se montrent d'ailleurs plus tolérant en cas d'erreurs de jugement.

Dans cet esprit, Barnard montre que les dirigeants doivent accepter que la volonté de coopérer des employés dépend autant de motivations économiques, comme le salaire, que de motivations sociales, comme le statut ou la réputation. Par conséquent, les relations d'emploi devraient être régies par des mécanismes encourageant les contributions économiques et sociales. En d'autres termes, les hausses de salaires et les avantages sociaux ne sont pas le seul moyen de garantir un ordre et une morale organisationnelle durable. Plus important pour les employés semble être l'aversion aux pertes en lien avec l'équité interne des salaires et des statuts dans l'organisation.

❖ Le manager devant une exigence forte de morale et d'intégrité En explicitant son approche systémique des organisations, Barnard escomptait renouveler la crédibilité du management dans les grandes entreprises, dans le contexte de crise de confiance suivant la dépression économique. A l'évidence, Barnard ne croyait pas en une régulation conséquente par les politiques publiques mais s'en remettait volontiers aux managers pour diriger les entreprises dans le sens de l'intérêt commun. Il proposait d'ailleurs que l'efficacité du management soit mesurée par le degré d'atteinte de cet intérêt commun. La définition du processus décisionnel est ici essentielle puisqu'il permet d'équilibrer les besoins individuels et les exigences de l'organisation par une allocation appropriée des tâches et des responsabilités.

Pour Barnard, la 5/6 plupart des décisions managériales ont nécessairement une portée morale car la moralité dans la conduite d'une organisation prédit en grande partie la longévité de ladite organisation. Dans les organisations avec une culture morale forte, les individus seraient incités à se focaliser sur le long-terme. Et pour instiller ce type de culture organisationnelle, il faut avant tout accepter que « la création d'une morale organisationnelle est l'état d'esprit qui permet de dépasser les intérêts et motivations autocentrés » des parties prenantes de l'organisation (Barnard, 1958).

Le travail de théorisation qu'il laisse derrière lui est finalement consacré au leadership et au management qu'il présente comme des leviers à la disposition des gestionnaires pour garantir les efforts coopératifs des membres de l'organisation. Pour lui, l'adaptation de l'organisation, comme système social complexe en équilibre, dépend en premier lieu du fonctionnement efficace et efficient du facteur humain qui ne peut être atteint que par un encadrement équilibré. L'effort qu'il déploie pour penser l'ensemble des contingences organisationnelles l'amène à faire reposer cet encadrement sur l'organisation formelle (la structure) et sur l'organisation informelle (culture)

Cette théorie de l'organisation comporte les éléments suivants, mettant en évidence le caractère abstrait de l'organisation :

- Les actions observables des êtres humains dans notre société - mouvements, langage, pensées, émotions - montre que la majorité d'entre elles sont déterminées ou orientées par rapport aux organisations formelles.
- Une organisation naît lorsqu'il y a des personnes capables de communiquer entre elles et décidées à participer à des actions destinées à accomplir un même but. Les éléments d'une organisation sont : la communication, la volonté de servir un but commun.
- Un système coopératif est un ensemble de composantes physiques, biologiques, personnelles et sociales qui sont placées dans une relation spécifique et systématique en fonction de la coopération de deux ou d'un plus grand nombre de personnes en vue d'atteindre au moins un but.
- Par définition, il ne peut y avoir d'organisation sans individus. Cependant, ce ne sont pas les personnes mais les comportements, les actions ou l'influence des personnes qui doivent être pris en considération comme les éléments de base des organisations.

- L'organisation, simple ou complexe, est toujours un système impersonnel qui coordonne les efforts humains ; il y a toujours un but comme principe unificateur et coordination ; il y a toujours une capacité de communiquer ; il y a toujours la nécessité d'une volonté personnelle de participer et de maintenir l'efficacité par rapport à l'objectif défini et à la continuité des contributions. C'est ce qu'on appelle une organisation formelle.

- Des organisations informelles sont présentes dans les organisations formelles, ces dernières sont essentielles pour maintenir l'ordre et la cohérence, les premières sont indispensables pour assurer le dynamisme et la vitalité. Ce sont des phases mutuellement réactives de la coopération qui sont également mutuellement dépendantes.

- Toutes les organisations complexes sont constituées à partir d'unités qui sont des unités de travail ou des organisations de base. Les caractéristiques structurelles essentielles des organisations complexes sont déterminées par les effets de la nécessité de communiquer sur la taille des unités de base.

- L'efficacité de l'organisation est le maintien de l'équilibre des activités de l'organisation en donnant suffisamment satisfaction aux individus qui réalisent ces activités ?
- Les difficultés rencontrées par les systèmes de coopération ont pour origine les idéologies fausses, particulièrement des leaders et des responsables des organisations formelles.
- L'autorité est un autre nom pour caractériser la volonté et la capacité des individus à se soumettre aux exigences des systèmes coopératifs.
- Les actes des individus peuvent être distingués entre ceux qui résultent de la détermination, du calcul et de la réflexion, et ceux qui sont inconscients, automatiques et de réaction, le résultat de conditions internes ou externes, actuelles ou passées. En général, quel que soit le processus qui précède la première catégorie d'action, celui-ci débouche sur ce qui peut être qualifié de "décision".

- La coordination des efforts d'un système de coopération requiert l'organisation d'un système de communication. Un tel système suppose des centres ou des points d'interconnexion et ne peut opérer que si ces centres sont occupés par des personnes appelées "responsables". C'est la fonction managériale.

- Le facteur le plus stratégique de la coopération humaine est la capacité managériale. L'accumulation du capital, l'invention de processus, l'innovation en matière de relations humaines qu'une coopération effective et efficace requiert, repose avant tout sur une aptitude particulière en matière de technologies des matériaux, des forces physiques, des systèmes économiques et de l'art de l'organisation.

- La caractéristique essentielle de toute société qui dépasse une certaine dimension est la présence d'un réseau complexe d'organisations formelles plutôt que ses institutions, coutumes, etc.
- L'élément stratégique de l'intégration sociale est la promotion et la sélection des responsables. Ce processus est généralement déséquilibré par une attention excessive prêtée à la compétence technique et au statut moral. A une certaine époque, l'aspect moral a été cultivé au détriment de la capacité technique. Actuellement, l'accent mis sur la technique n'est pas assez guidé par les nécessités d'un système coopératif, considéré comme un tout.

La contribution de Chester BARNARD à l'analyse des organisations est centrale, selon la plupart des observateurs travaillant sur la sociologie des organisations. La synthèse des travaux antérieurs effectuée par cet auteur est à l'origine d'une redéfinition de la réflexion managériale. Il établit l'importance d'une analyse des organisations, distincte de la doctrine taylorisme et de la science administrative exposée par FAYOL (Administration industrielle et générale, Junod, 1928) en France et par GULICK et URWICK (Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, Columbia University, 1933) aux États-Unis.

A partir des observations de MAYO, de ROETHLISBERGER et de leurs collègues, BARNARD conçoit l'organisation comme un système social d'interaction complexe. Cependant, sa conception diffère de celle de l'"école des relations humaines", car, pour lui, l'organisation se caractérise par sa structure formelle. Le management est avant tout, la capacité d'intégrer les composantes "formelles" et "informelles" des organisations. L'étude des dimensions "humaines" de l'organisation est un objet légitime de recherche pour les spécialistes de l'entreprise et de l'administration. Enfin, BARNARD a la conviction profonde que le consensus dans les entreprises favorise le consensus au sein de la société.

Ses idées portent principalement sur les organisations "formelles", la coopération, élément clé du management et la volonté de coopération, l'efficacité et l'efficiency et le rôle des dirigeants.

Bien que l'objectif principal de Barnard soit l'étude de l'organisation vue comme un mode de coopération « consciente, délibérée, en vue d'un objectif » (1938), l'auteur met également l'accent sur le rôle de la dimension informelle de la coopération. Il définit l'organisation informelle comme des contacts ou des interactions – entre deux ou plusieurs personnes – qui « apparaissent et sont répétés sans objectif commun spécifique conscient » (1938). Pour Barnard, l'organisation informelle apparaît finalement comme complémentaire de l'organisation formelle, constituant en outre une « une condition qui précède nécessairement l'organisation formelle » (1938).

pour Barnard, l'organisation informelle est caractérisée par une dimension « inconsciente ». Opposant institution informelle et formelle, Barnard note que « la première correspond aux actions inconscientes ou non-intellectuels et aux habitudes des individus, la seconde à leurs actions et politiques raisonnées et calculées » (Barnard, 1938).

Barnard s'est intéressé particulièrement à la théorie d'acceptation de l'autorité. Selon cette théorie, l'autorité ne dépend pas seulement des personnes qui l'ont, mais aussi de la volonté de ceux qui reçoivent des ordres.

D'après Barnard, les employés qui acceptent les directives d'un manager doivent répondre aux conditions suivantes :

- Comprendre la communication reçue.
- Savoir si la communication est en concordance avec les objectifs de l'organisation.
- Sentir que les actions indiquées sont alignées avec leurs besoins et ceux des autres employés.
- Se considérer moralement et physiquement capable ou en mesure d'obéir.

A la suite de ces différents développements, il est difficile de ne pas ressentir un malaise devant la diversité méthodologique des différentes approches et le caractère hétérogène des conclusions établies. Certaines théories apparaissent purement normatives, d'autres ont une vocation scientifique beaucoup plus affirmée. Les organisations sont considérées soit comme des agrégats d'individus aux objectifs conflictuels, soit comme des entités ayant leurs propres buts.

Même si nous avons nos propres préférences, nous ne trancherons pas entre ces différentes approches, nous réfugiant dans un pluralisme méthodologique de façade, en considérant que chaque théorie peut contribuer de façon productive à une meilleure compréhension du comportement et du fonctionnement des organisations.

MANAGEMENT II

LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU MANAGEMENT

LES APPROCHES MODERNES DE MANAGEMENT

SÉANCE 9

PR. LAKHLILI IBTISSAME

Les managers obtiennent ce qu'ils désirent en collaborant avec d'autres personnes, Forts de ce constat, certains auteurs et chercheurs ont choisi d'étudier le management sous l'angle de la relation humaine, L'essentiel de ce qui relève aujourd'hui de la gestion du personnel, ainsi que la plupart des idées contemporaines sur la motivation ou le leadership, résultent des travaux menés par ces théoriciens,

Tout au long du XIX^e siècle et jusqu'au début du XX^e siècle, de nombreux auteurs ont reconnu l'importance indiscutable du facteur humain dans le succès d'une entreprise, Cinq d'entre eux se sont néanmoins distingués en défendant dès l'origine une approche du management fondée sur la gestion des relations humaines. Il s'agit de Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett, Chester Barnard et Elton Mayo.

Les chercheurs ayant étudié le management sous l'angle des relations humaines se comptent par centaines.

Ainsi, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'à nos jours, leurs travaux nous ont permis d'acquérir une telle masse de connaissances sur le comportement des individus dans l'entreprise qu'il est désormais possible de prévoir celui-ci d'une manière raisonnablement fiable.

Notre façon d'aborder aujourd'hui les questions liées au leadership, à la motivation, à la détection des profils psychologiques, à la définition des postes et des organigrammes, à la culture d'entreprise, à l'optimisation du travail en équipe, à l'évaluation des performances, à la gestion des conflits, aux enquêtes d'attitudes, à l'orientation professionnelle, à la formation des cadres, aux processus décisionnels participatifs, aux systèmes de rémunération par équipes et aux techniques de négociation doit beaucoup aux contributions de ces chercheurs.

Les approches modernes de la gestion tiennent compte des modèles classiques et des modèles axés sur les ressources humaines. Toutefois, elles avancent qu'aucun modèle ne peut s'appliquer universellement, dans toutes les situations.

Les travailleurs ressentent des besoins multiples et variés, susceptibles d'évoluer. Ils possèdent de nombreux talents et capacités à développer. Par conséquent, les organisations et les dirigeants doivent réagir et s'adapter aux différences individuelles en appliquant une variété de stratégies et de pratiques.

le courant mathématique OU L'école quantitative

• Né aux États-Unis pendant la seconde guerre mondiale, le courant mathématique est un mouvement fondé sur la pensée quantitative. Il se situe dans le prolongement de l'école classique rationaliste de Taylor. Ce courant fait appel aux disciplines scientifiques, qui utilisent les mathématiques, pour mettre en place des outils d'aide à la prise de décisions.

Il a été favorisé par le développement de l'informatique, et a permis de codifier les méthodes de gestion de projet (méthode PERT...) pour conduire et développer de grands projets industriels.

Le PERT (*Program Evaluation and Review Technique ou Program Evaluation and Research Task*) est une méthode de planification mise au point par l'US Navy en 1957.

Les principes de cette école sont :

- la formalisation mathématique des problèmes de gestion ;
- le traitement de l'information ;
- le développement d'outils d'aide à la prise de décision ;
- le développement des méthodes de gestion de projet ;
- l'utilisation des moyens informatiques.

L'approche quantitative du management, souvent désignée sous le nom de recherche opérationnelle (Ra) ou de science du management, s'est développée à partir des méthodes mathématiques et statistiques mises au point lors de la Seconde Guerre mondiale.

Contrainte d'exploiter au mieux ses faibles moyens aériens face à une Allemagne suréquipée, l'armée britannique avait ainsi demandé à ses mathématiciens de concevoir un modèle de répartition optimale des ressources.

Dans le même ordre d'idée, les sections anti-sous-marines américaines s'étaient fondées sur les techniques de la recherche opérationnelle pour augmenter les chances de survie des convois alliés pendant la traversée de l'Atlantique nord et déterminer la puissance idéale des grenades sous-marines que les avions et les navires devaient larguer sur les submersibles allemands.

Après la guerre, la plupart des méthodes quantitatives exploitées par les militaires trouvèrent une nouvelle application dans le monde des affaires. Un groupe d'officiers rejoignit au milieu des années 40 la Ford Motor Company. Surnommés les « Whiz Kids » (les « Petits Génies »), ils y introduisirent aussitôt l'usage des méthodes statistiques en vue d'améliorer la prise de décisions. Deux membres du groupe, Robert McNamara et Charles Thornton, dit « Tex », devaient par la suite devenir célèbres.

McNamara fut nommé président de Ford, puis ministre de la Défense au sein du gouvernement américain. Au Pentagone, il s'employa à quantifier les schémas de répartition des ressources sur la base d'une analyse coût/profit. Il acheva sa carrière à la tête de la Banque mondiale.

Thornton s'en alla fonder de son côté un énorme conglomérat, Litton Industries, en s'appuyant lui aussi sur des techniques quantitatives pour motiver ses décisions d'acquisition et d'affectation.

Des dizaines d'autres spécialistes en recherche opérationnelle se reconvertisse comme consultants. Le cabinet conseil d'Arthur Little commença ainsi dès le début des années 50 à traiter les problèmes de management selon des méthodes de RO. Quelques années plus tard, de très nombreuses firmes possédaient leurs propres équipes de RO et l'industrie employait des centaines d'analystes issus de cette discipline.

L'approche quantitative du management suppose le recours aux statistiques, aux modèles mathématiques d'optimisation et de gestion de l'information et aux simulations informatiques. La programmation linéaire peut ainsi permettre aux managers d'améliorer la répartition de leurs ressources. L'échelonnement des travaux tire par ailleurs grand profit d'une analyse sous l'angle du chemin critique, tandis que la détermination du niveau optimal des stocks se trouve facilitée par l'adoption des modèles économiques de réapprovisionnement. En règle générale, l'approche quantitative contribue directement à la prise de décisions, en particulier dans le domaine de la planification et du contrôle.

L'école des Systèmes Sociaux(1950-1960)

Avec l'école classique et l'école des relations humaines, l'entreprise est un système fermé sans relations avec les différentes composantes de l'environnement

Aujourd'hui, l'entreprise est partiellement dépendante de son environnement. Elle dispose d'une certaine autonomie et contribue à modifier certaines caractéristiques de son environnement. L'entreprise est un système ouvert, vivant.



NAISSANCE DE PLUSIEURS APPROCHES SYSTEMIQUES

a- Le courant socio technique (EMERY et TRIST)

L'entreprise est un système socio-technique c'est à dire que son efficacité dépendrait de l'optimisation conjointe des dimensions techniques et sociales; Il peut exister plusieurs manières d'organiser par la mise en place d'équipes semi-autonomes.

b- La théorie de la décision SIMON

L'entreprise est un lieu de problèmes et de décisions individuelles.

c- La théorie du comportement (CYERT et MARCH)

L'entreprise est considérée comme un ensemble de groupes différents dont les objectifs sont distincts bien qu'ils aient tous intérêt à coopérer; L'entreprise est une organisation complexe ayant des motivations multiples.

Le courant socio technique (EMERY et TRIST) l'entreprise système ouvert

L'approche socio-technique est initiée par le Tavistock Institute dans les années 50 en Angleterre.

L'approche socio-technique se situe entre l'OST et l'école des relations humaines car elle considère avec autant d'importance le facteur technique et le facteur humain.

Cette approche fait la synthèse entre 2 grands types de systèmes de production :

- Le système technique qui considère l'homme au travail comme un rouage d'un ensemble complexe et qui préconise le fractionnement des tâches et leur normalisation
- Le système humain qui se préoccupe essentiellement de la satisfaction des besoins des salariés considérant que c'est le moyen pour l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Elle part de la notion de système (ensemble d'éléments en interaction), en distinguant système technique et système social. Ce ne sont pas deux phénomènes séparés dans une organisation.

- Le système technique correspond à l'ensemble des procédures, des outils, à tout ce qui concerne l'organisation technique du travail.
- Le système social concerne les relations qui se développent au sein du travail.

Cette approche est née en réaction à l'école des relations humaines. En effet, le défaut principal de l'école des relations humaines est de ne pas remettre en cause l'organisation du travail taylorienne. Elle s'intéressait à la dynamique de groupe, aux relations affectives dans les équipes de travail, aux motivations des subordonnés, à l'ensemble des aspects humains, mais sans toucher à la manière dont le travail est découpé, organisé, aux procédures techniques mises en œuvre.

L'approche sociotechnique consiste à penser que l'on peut peut-être améliorer les relations humaines dans une organisation mais, si on ne change pas l'organisation du travail, les problèmes seront toujours là. Il faut donc intervenir à la fois sur le système technique et sur le système social.

Cette approche a apporté de nombreuses innovations sur la manière d'organiser les tâches, que ce soit au niveau des équipes de travail ou au niveau du développement de l'ensemble de l'organisation. Emery et Trist (1960) sont les auteurs clés de cette approche. Ils travaillaient au Tavistock Institute, près de Londres, et ont conduit une intervention très innovante dans une mine de charbon.

Dans cette mine, le travail est organisé de la manière suivante : plusieurs unités techniques, spécialisées chacune dans une partie du processus, se succèdent : une équipe pour déplacer les équipements, une pour préparer le travail sur les fronts de taille et une troisième pour extraire le charbon. Préparation et extraction se font sur des lieux différents donc les équipes ne se rencontrent jamais. Le contrôle est assuré par la hiérarchie qui surveille et distribue le travail. Le mode de rémunération est basé sur le rendement.

Cette forme d'organisation du travail pose un problème par rapport à la productivité, plus faible que celle attendue par les dirigeants de la mine, des problèmes d'accidents du travail, et une très forte rotation du personnel.

Le diagnostic effectué montre que le mauvais fonctionnement du système social peut s'expliquer par les particularités du système technique très taylorien :

- Pertes d'énergie et de temps engendrées par l'organisation spécialisée entre les postes et des équipes qui ne se rencontrent jamais.
- Les relations entre les équipes sont mauvaises, les individus sont isolés, il y a une compétition du fait du salaire au rendement, les gens sont peu concernés par l'organisation de l'entreprise et, dès qu'ils le peuvent, ils essaient de partir de cette entreprise.

À partir de cette analyse du travail, ils en concluent que tous ces symptômes ne sont pas seulement un problème de relations humaines mais sont fortement liés à la manière dont le travail est organisé.

Plutôt que de mettre en place des réunions d'information, des discussions, ou d'essayer de motiver les ouvriers, ils vont proposer de modifier cette organisation du travail :

- Création de groupes semi autonomes qui auront l'ensemble des processus à gérer : préparation, installation, déplacement fait dans la même équipe.
- Plutôt que d'avoir une seule équipe qui extrait du charbon on a trois équipes qui font l'ensemble des tâches.
- Chaque travailleur est moins spécialisé, ils vont se former les uns par rapport aux autres.
- Chaque groupe décide de manière autonome de la façon dont il va s'organiser. Cela peut conduire à des différences entre les équipes dans la manière de répartir les tâches. Ce sont les équipes qui décident de cette organisation même si elles ont, bien sûr, toujours des objectifs de production à atteindre.

- Indirectement, les superviseurs ont ainsi une tâche de coordination entre les équipes plutôt qu'une tâche de contrôle, de surveillance, des individus à l'intérieur des équipes.
- On change aussi le système de rémunération : le rendement est évalué au niveau de l'équipe. Ce qui crée une pression sur chaque individu par les autres membres de l'équipe.

Le groupe de travail a donc intérêt à bien fonctionner, à intégrer ses membres et à essayer d'améliorer l'organisation du travail interne.

Les résultats obtenus après la mise en place de cette nouvelle organisation sont les suivants :

- baisse des accidents,
- baisse de la rotation du personnel,
- baisse de l'absentéisme,
- suppression d'un niveau hiérarchique,
- augmentation de la productivité.

Intéressée par ces résultats, l'entreprise développe un centre de formation pour le personnel et l'ensemble de la mine se met à fonctionner sur ce modèle.

De nombreuses expériences (Volvo en Suède, Canson ou Renault en France, etc.) ont permis de développer cette approche sociotechnique qui n'a cependant pas connu le même succès que le taylorisme ou le fordisme. Les choix d'organisation du travail des employeurs reposent aussi sur d'autres éléments que le bien-être des salariés. De même, les raisonnements à long terme nécessaires pour envisager de telles organisations ne sont pas favorisés par le fonctionnement actuel des organisations quand il s'agit, par exemple, de rendre des comptes aux actionnaires tous les trois mois.

Néanmoins, l'approche socio-technique a apporté une contribution majeure dans la compréhension des formes d'organisation du travail et des liens entre l'organisation technique et le fonctionnement des collectifs de travail. Un certain nombre d'indicateurs, couramment utilisés dans les organisations, sont devenus des outils de pilotage essentiels pour les manager des ressources humaines et les psychologues du travail. Ces indicateurs, basés sur les comportements du personnel, renseignent en effet, plus ou moins directement, sur l'état du système social et les défaillances du système technique.

- L'absentéisme : sous réserve de tenir compte d'un absentéisme incompressible (maladies « normales », congés maternité, etc.) et en relativisant les données par rapport au secteur dans lequel l'entreprise se trouve, son augmentation signifie très souvent un malaise du système social.
- Les accidents et incidents au travail : leur nombre important témoigne de l'absence d'une « culture de sécurité » dans l'organisation et des difficultés ou des paradoxes auxquels les employés doivent faire face qui les empêchent d'exercer leur métier sereinement.
- La rotation du personnel : souvent forte quand le marché du travail dans le secteur est favorable aux employés (indicateur à relativiser également), son augmentation exprime aussi le souhait des salariés de fuir une organisation du travail « pathogène ».
- La productivité : des variations entre services ou dans le temps peuvent être liées à une dégradation du rapport des employés à leur organisation.
- La non qualité : à examiner en parallèle avec les indicateurs de productivité, elle peut évoquer une impossibilité à effectuer le travail correctement ou des grosses défaillances dans l'organisation du travail.

Le principe de l'analyse socio-technique repose sur l'examen d'une situation précise ou d'un problème précis. Il n'y a pas en effet, dans cette approche, une « meilleure » façon d'organiser le travail. Les symptômes exprimés par ces indicateurs conduisent à une analyse fine de l'organisation du travail et des propositions de transformations qui peuvent prendre les formes suivantes :

- La rotation des tâches consiste à changer régulièrement de poste de travail de façon à rompre la monotonie des tâches.
- L'élargissement des tâches correspond au regroupement sur un même poste de tâches auparavant très spécialisées.

- L'enrichissement des tâches regroupe aussi des tâches mais de natures différentes (préparation, montage, contrôle, etc.) afin de rendre le travail plus intéressant et de redonner de l'autonomie à la personne.
- Les équipes semi autonomes sont une forme de travail qui rompt plus clairement avec le taylorisme : un ensemble de tâches est confié à une équipe qui s'organise comme elle le souhaite pour la préparation, l'exécution et le contrôle. Ce qui développe la créativité, l'intérêt et la qualité du travail. Les coûts de fabrication peuvent augmenter mais des gains sont aussi obtenus par ailleurs : moins de pertes en qualité, postes de superviseurs moins nécessaires.
- À l'échelle de l'organisation, il est aussi possible de modifier les différents rôles, de favoriser la participation, d'accroître la formation des travailleurs, de modifier les flux de travail et les circuits de communication, etc.

En considérant l'entreprise comme un système en interaction constante avec l'extérieur, l'AST prend en considération les évolutions du marché. On note l'évolution des ressources physiques, avec l'évolution des machines mais aussi celle des matières consommables (prix, apparition de substituts).

L'évolution des ressources humaines est aussi importante avec l'élévation du niveau de qualification, la réduction du temps de travail, l'augmentation du coût du travail et une demande accrue des salariés à exercer un travail valorisant.

Dans les années 70 en Suède, cette approche fera de l'entreprise Volvo une entreprise emblématique laissant place au travail d'équipe et à l'autonomie.

Ecole de prise de décision

Les insuffisances de l'école des relations humaines et les critiques engendrées par les excès de l'école classique conduisent au développement de nouvelles théories.

Les économistes se sont posés la question de savoir si les choix exprimés démocratiquement (à la majorité) étaient optimaux, ou, en d'autres termes, peut-on avoir seul raison contre la multitude? ARROW et, d'une façon différente, GALBRAITH, montreront que les choix collectifs ne sont pas optimums dans la mesure (entre autre) où les personnes du groupe ne décident pas en pleine connaissance de cause (contraintes d'accès aux informations) et en fonction de critères qui ne sont pas, économiquement rationnels (rationalité limitée).

L'école de la prise de décision se propose d'étudier les facteurs décisionnels dont les interdépendances facilitent l'ajustement mutuel et la conformité des activités de l'entreprise à ses objectifs.

- ❖ Deux modèles de prise de décision : individuel et collectif.
- ❖ Trois niveaux de décisions: stratégiques (LT); administratives ou tactique (MT) et les décisions opérationnelles (CT).

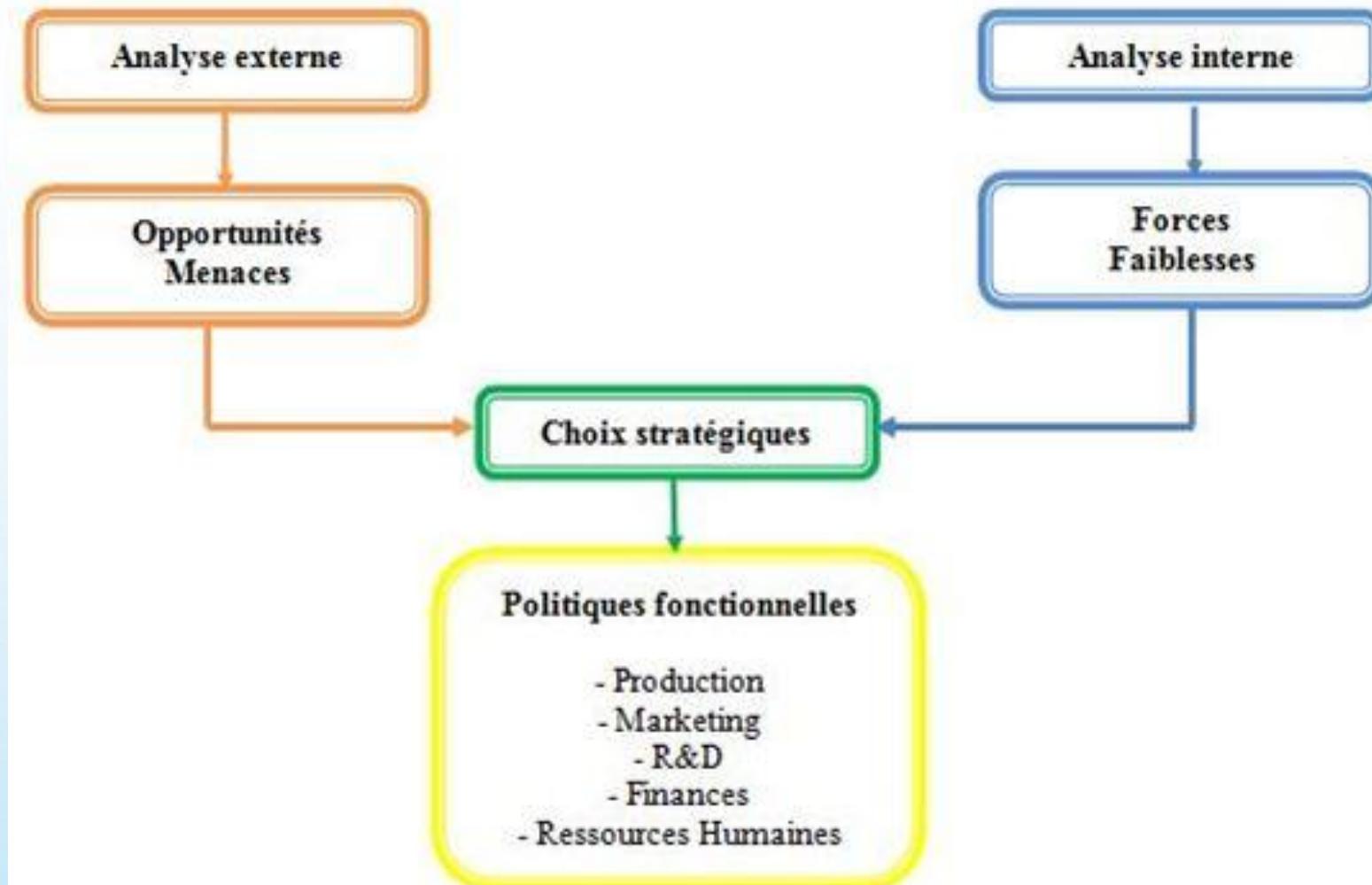
Modèle de Havard

Modèle de base dans la théorie de la décision (un acteur qui cherche à maximiser sa finalité en fonction des moyens dont il dispose).

Il a été élaborer par 4 professeurs (modèle LCAG) Learned Christenser Andrew Gouch.

Ce modèle repose sur 4 postulats

- Le décideur a des préférences claires et décide seul des objectifs
- Il dispose des informations parfaites sur son environnement
- La décision précède l'action
- L'action est supposée rationnelle est tout changement lui incombe





Simon Herbert Alexander (1916 - 2001)

Économiste et sociologue américain. Il a reçu le « prix Nobel » d'économie en 1978.

Ses recherches ont pour dénominateur commun, la prise de décision dans les organisations.

Il s'est intéressé à l'économie, aux sciences politiques, à la gestion, à la psychologie et à l'informatique. Il a appliqué l'analyse de gestion des entreprises avec l'application des théories de sciences du comportement.

Simon a développé le concept de la rationalité limitée pour analyser le comportement organisationnel et la prise de décision. Selon ce modèle, l'organisation est envisagée comme un système composé de plusieurs acteurs évoluant dans une situation à rationalité limitée.

- Son ouvrage le plus célèbre est " administrative behavior " (1947). Ainsi " l'homme administratif " de SIMON se distingue de " l'homo oeconomicus ", car il ne maximise pas, économiquement, son utilité, il ne connaît pas tous les paramètres indispensables à la prise de position rationnelle, et il n'a pas une fonction de préférence stable et durable.

Le but de la théorie dite " de la rationalité limité " est donc de mettre en lumière les limites pratiques de la rationalité humaine et de s'efforcer trouver les moyens (entraînement, formation, adhésion à de nouvelles valeurs) de repousser ces limites.

Simon a mis en évidence les limites de la rationalité des décisions :

- l'environnement est trop complexe pour être appréhendé dans sa globalité
- la connaissance des conséquences d'une décision est toujours partielle
- il est difficile d'évaluer les conséquences futures d'une décision
- le plus souvent, on examine qu'un nombre restreint de choix possibles

Ainsi, la rationalité d'un individu est limitée faute de temps, faute de capacité, faute d'informations.

Simon s'est également intéressé au processus décisionnel qu'il a scindé en trois phases :

- La perception et l'identification du problème : intelligence
- La conception des solutions (modélisation) : compétence
- La sélection de la meilleure solution : choix

Simon a défini deux types de décisions :

- décisions programmables : répétitives (ex : traitement des commandes),
- décisions non programmables : exceptionnelles (ex : lancement d'un nouveau produit).

En refondant totalement le concept de décision, l'œuvre de H. Simon (1916-2001) a eu un retentissement inégalé, aussi bien en informatique qu'en sciences de gestion :

- ❖ Fondateur d'une « pensée complexe », Herbert Simon est considéré comme l'un des grands contributeurs de l'Intelligence artificielle.
- ❖ Fondateur d'une « pensée complexe » qui permet de dépasser la trop simple hypothèse de l'optimisation, Herbert Simon est aussi considéré comme le plus grand contributeur de la **décision organisationnelle**. Cette vision **centrée sur le processus de décision** s'est approfondie dans les travaux de **J. March** ou de **M. Crozier**.

Au final on peut au distinguer deux grandes propositions théoriques, toutes les deux en opposition à la vision économique « standard » d'une rationalité purement calculatoire :

- ❖ la vision « étendue » de Herbert Simon sur une rationalité dite imitée centrée sur les processus de décision dans une logique « deciding-organization » (avec le rôle primordial que joue l'organisation dans la procédure de décision, mais aussi dans les stratégies ou les politiques des groupes d'acteurs, dans la coordination, et aujourd'hui dans les biais cognitifs ou dans la prise en compte des émotions).
- ❖ la vision de Karl Weick d'une rationalité « située », centrée sur l'action dans une logique « doing-organizing » (avec le rôle primordial que joue les processus de communication dans la **construction de sens**, mais aussi dans le consensus, dans les controverses, dans les conventions de comportement, et aujourd'hui dans l'improvisation).

L'approche « behavioriste » de l'entreprise (CYERT et MARCH)

Appelée aussi « théorie des comportements », cette approche insiste encore plus sur l'aspect « humain» de l'entreprise, c'est à dire sur le rôle que jouent les différents membres de l'entreprise, en élargissant la notion de coalition d'intérêt à l'ensemble des groupes présents dans l'entreprise. Cette approche a notamment été développée par des auteurs tels : H.A. SIMON, R.M.CYERT ou J.G.MARCH.

Outre le groupe des actionnaires et celui du manager, les théoriciens du comportement identifient de nouveaux groupes qui vont agir sur les décisions de l'entreprise : les salariés, les partenaires de l'entreprise mais aussi les managers qui ne sont plus considérés comme un groupe unique.

A ce titre, le comportement des différents groupes sera alors analysé selon le critère de la motivation (volonté d'agir pour réaliser un objectif) :

- motivation personnelle : dépend de l'avantage pécuniaire perçu en contrepartie du travail effectué pour l'entreprise.
- motivation professionnelle : possibilité d'accroître son pouvoir ou d'obtenir une promotion au sein de l'entreprise.

En conséquence, le comportement de la firme n'est plus focalisé sur la recherche d'un profit maximum, mais répond à des objectifs multiples résultant d'un comportement global de satisfaction des acteurs participant à la vie de l'entreprise.

l'entreprise ne ressemble plus à cet espace formel structuré autour d'un objectif majeur mais est représentée comme une structure plus informelle dont la stratégie dépend des objectifs poursuivis par les différents membres qui la composent.

Cette approche a été encore accentuée avec l'émergence d'un courant de pensée « dématérialisant » un peu plus l'entreprise en la représentant comme un réseau de contrats spécifiques (théorie de l'agence, théorie des comportements...). Alfred D. Chandler propose une approche plus complète.

RICHARD CYERT (1921) & JAMES MARCH (1928)

Disciples de SIMON ils se sont efforcés, au travers d'un célèbre ouvrage : "A behavioral theory of the firm" (1963), de donner un caractère opératoire aux idées de SIMON. Ils décrivent toutes les organisations comme des processus dynamiques et continus de prises de décisions. Cyert et March ont mis en place la théorie du comportement de l'entreprise qui repose sur 4 principes de base pour la prise de décision :

- ❖ La quasi-résolution des conflits :Une entreprise étant composée de coalitions de membres ayant des buts différents, il est nécessaire de mettre au point des procédures de résolution des conflits.
 - rationalité locale : chaque unité dans l'entreprise doit s'efforcer de résoudre son problème pour elle-même à son niveau, à travers la délégation (de décisions) et la spécialisation dans les buts et les décisions. Cela permet à l'entreprise de passer d'une situation comportant de nombreux problèmes complexes et imbriqués, de nombreux buts conflictuels, à une série de problèmes simples et localisés.

- le traitement séquentiel des problèmes : c'est un traitement des problèmes les uns après les autres sans chercher à les fusionner.
- ❖ L'élimination de l'incertitude : une entreprise a à faire face à de nombreuses incertitudes (ex. : le marché). Pour ces auteurs, l'entreprise doit chercher à éliminer pas à pas les incertitudes qui se présentent; elle ne doit faire aucune anticipation, aucun plan à moyen ou long terme. Souvent, l'entreprise cherche à éliminer les incertitudes en négociant avec son environnement.
- ❖ La recherche de la problématique : il s'agit d'approfondir l'étude des problèmes pour en dégager la solution et surtout pour pallier au principe de la rationalité des décisions.
- ❖ L'apprentissage : les entreprises adaptent leur comportement dans le temps à partir du résultat des actions passées.

Ecole néo-classique

l'école classique, poursuit son œuvre en utilisant les acquis du courant psycho-sociologique de l'école des relations humaines, et emprunte les outils développés par le courant mathématique.

Elle s'est développée sur des bases pragmatiques résultant de l'expérience de dirigeants d'entreprise et de la réflexion de grands cabinets de conseils (l'apport de grands praticiens).

C'est un courant orienté vers le pragmatisme, dont la base théorique demeure très largement inspirée de l'école classique, mais qui a su incorporer ce qui paraît bénéfique dans les courants postérieurs.

Écoles de pensée	Auteurs	Théories
École néo-classique	Alfred Sloan	Décentralisation coordonnée
	Peter Drucker	Direction par objectifs (DPO)
	Octave Gélinier	Direction participative par objectifs (DPPO)

Cinq postulats communs aux auteurs néo-classiques :

- La maximisation du profit
- La décentralisation des responsabilités et des décisions
- La direction par objectifs
- Le contrôle par analyse des écarts
- La motivation par la compétitivité

Ses principes sont :

- la maximisation du profit, qui est un indicateur de mesure de la performance de l'entreprise ;
- l'entreprise considérée comme moteur économique de la société, créatrice de richesse ;
- les individus placés en situation de concurrence ; les meilleurs accédant aux postes de direction.

Les principes généraux :

1. L'objectif de l'entreprise premier est la maximisation de profit;
2. Le management requiert des compétences particulières.

À la fois **empirique**

(actions opérationnelles et pratiques)

et **classique**

(principes simples valables pour toute organisation)

Auteurs = des praticiens

OCTAVE GELINIER (1916 – 2004)



Ancien Directeur Général de la CEGOS (Conseil en Organisation), Octave Gélinier est un praticien de l'entreprise.

Il est l'un des pères fondateurs de la Direction Par Objectifs (DPO). Pour lui la science des organisations doit reposer sur des principes clairs, simples et concrètement applicables.

Selon Gélinier, le point fondamental du management de l'entreprise est la définition de sa politique générale à long terme. Il pense "qu'il y a concordance entre croissance à long terme et profits à long terme".

cette politique doit être accompagnée par des objectifs quantitatifs et datés qui permettent :

- La délégation de l'autorité
- L'intégration des services.
- La supervision hiérarchique
- La définition des responsabilités.
- La définition de la structure adéquate.
- La motivation des hommes.

Ces objectifs définis, ils sont complétés par des programmes d'application et des budgets.

Enfin, selon Gélinier, les conditions indispensables à la compétitivité d'une entreprise sont :

- ✓ Le développement incessant de l'innovation.
- ✓ La présence d'une forte concurrence (ce qui permet l'imagination, la motivation, et par-là, l'innovation).
- ✓ La finalité humaine directe : " aujourd'hui une entreprise ne peut être en accord avec son environnement que si elle poursuit explicitement des objectifs d'utilité sociale. " aussi bien à l'extérieur de l'entreprise (adéquation des produits aux aspiration des clients à prééminence de la demande), mais aussi à l'intérieur (satisfaction et motivation des salariés)

ALFRED PRICHARD SLOAN (1875-1966)



Alfred Sloan passa la totalité de sa carrière à la Général Motors, dont 33 ans comme Directeur général puis Président. Il n'a écrit qu'un seul ouvrage : "my years with General Motors ". Il est connu pour avoir fait de GM la première société mondiale, grâce à la décentralisation coordonnée. Les principes de la décentralisation, selon Sloan, sont les suivants :

- Les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.
- Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, juridique, publicité ...)
- La Direction Générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale.
- L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée, de manière consultative, dans les autres divisions.

Il pense que la décentralisation procure initiatives, responsabilités, efficacité et réduit considérablement le temps de réponse apporté à tout problème. La condition pour que " ça marche " c'est la coordination et la circulation horizontale des informations.

PETER FERDINAND DRUCKER (1909- 2005)



Docteur en droit, il est consultant en management auprès des grandes multinationales. Son idée, est que le management est une fonction essentielle dans l'organisation. C'est un travail spécifique, c'est-à-dire qu'il requiert des compétences et des outils particuliers.

Drucker s'est particulièrement intéressé aux fonctions de la Direction Générale. Pour lui les tâches majeures de l'équipe directoriale sont définies comme suit :

- Définition de la mission de l'entreprise et détermination d'objectifs clairs pour l'organisation. L'objectif principal n'est pas la maximisation du profit, mais la création d'une clientèle : les fonctions de base sont le marketing et l'innovation. Le profit est, alors, la mesure de la rentabilité de ses fonctions.
- Organisation du travail productif et mise en place de conditions de travail créant la satisfaction du personnel. Cela se réalise au travers de la définition de standards (de normes) au travers de l'autocontrôle et par un processus d'apprentissage continu.
- La prise en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et des influences de ce dernier sur les orientations de l'organisation.

Ainsi selon Drucker, un bon marketing est la clef absolue de la réussite, car il permet de connaître et de comprendre si parfaitement le client que le produit se vend lui-même. Ceci maîtrisé (R+D, Marketing, productivité) le profit n'est plus une cause, mais un effet de l'excellence du management.

Il s'intéresse aussi au travail du manager au sein de l'entreprise et présente une définition des tâches qu'il doit accomplir:

- Déterminer les objectifs à atteindre,
- Analyser et organiser le travail en une structure adéquate,
- Motiver et communiquer: Assurer un rôle motivationnel et communicationnel,
- Mesurer par des normes: Piloter avec des normes et des instruments de mesure,
- Former les acteurs.

Les tâches majeures du management.

- Fixation d'objectifs clairs;
- Établissement d'une organisation de travail efficace : productif et satisfaisant;
- Gestion des impacts et des responsabilités sociales;

Drucker propose, aussi, cinq types de structures d'organisations fondées sur les tâches (fonctionnelle et par équipes), sur les résultats (décentralisée fédérative, décentralisée simulée), organisation par système.

L'école néo-classique présente plusieurs aspects positifs à travers sa simplicité, son réalisme, son efficacité. Les limites tiennent à la complexité des entreprises et des marchés (la mondialisation, le mouvements de taille des entreprises, l'instabilité de l'environnement, l'évolution rapide des technologies et la complexité de ces technologies...).

MANAGEMENT II

LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU MANAGEMENT

LES APPROCHES MODERNES DE MANAGEMENT

SÉANCE 10:

PR. LAKHLILI IBTISSAME

Approche du processus

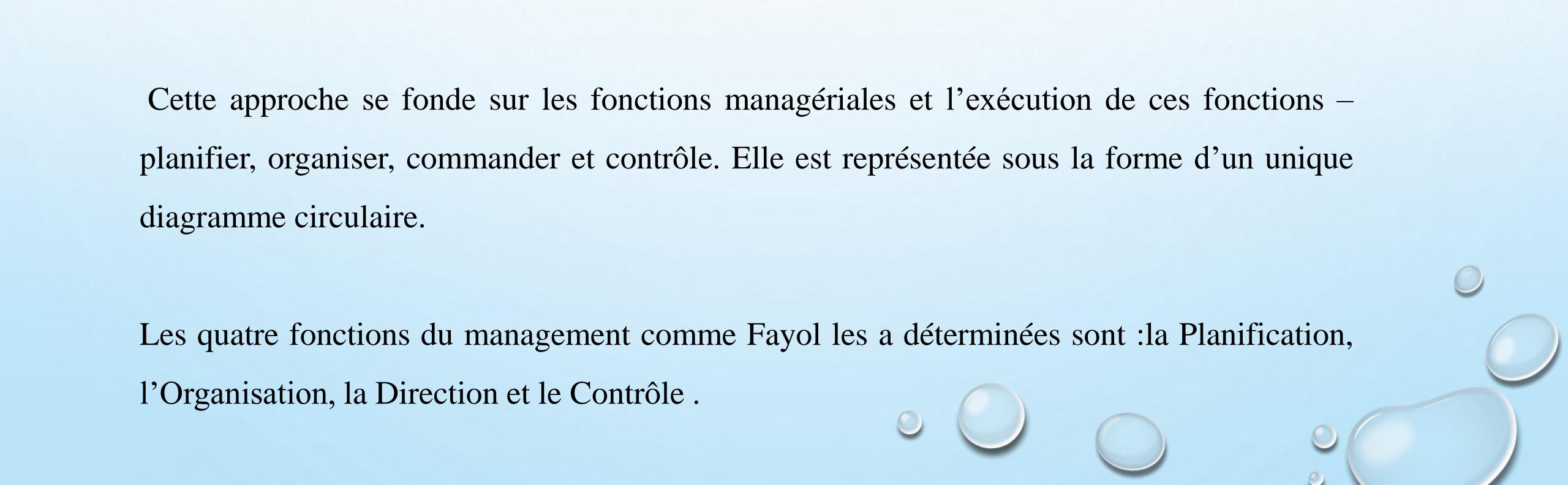
En 1961, le professeur Harold Koontz a publié un article dans lequel il a détaillé la diversité des approches pour l'étude du management et a conclu qu'il existe « une jungle de la théorie en management » Harold Koontz a critiqué une partie du mouvement néoclassique qui se consacrait à dégager des principes constants .

Donc, il a suggéré l'approche du processus originalement introduit par Henri Fayol qui définit le management comme un processus à avoir les choses faites par le biais des l'étude des échecs et des réussites de l'expérience vécue .

D'après lui, si le management n'est pas soumis à aucune autre loi que celle du hasard, on ne voit pas le profit qu'on peut tirer d'une expérience passée qui ne se reproduira pas . Et s'il existe des conclusions à tirer de ces expériences, que ces conclusions soient redécouvertes.



Harold Koontz s'emploie à démontrer que la plupart des approches du management représentent en fait de simples outils de gestion. Il estime qu'une approche par processus permettrait de dégager une théorie globale et synthétique.

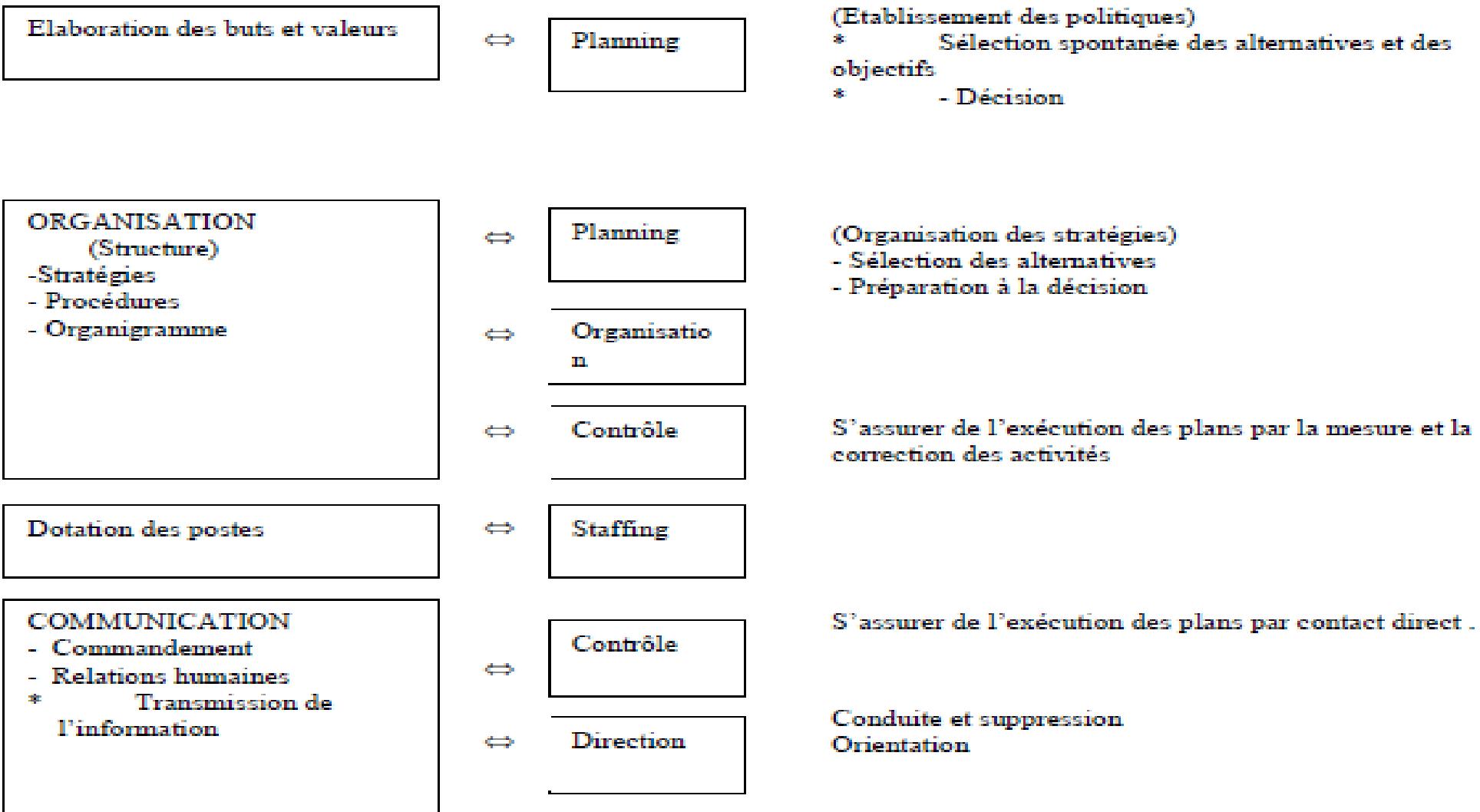


Cette approche se fonde sur les fonctions managériales et l'exécution de ces fonctions – planifier, organiser, commander et contrôle. Elle est représentée sous la forme d'un unique diagramme circulaire.

Les quatre fonctions du management comme Fayol les a déterminées sont :la Planification, l'Organisation, la Direction et le Contrôle .

Les principes de l'approche du processus

Secteurs fonctionnels



La répartition de Koontz diffère de celle proposée ,car elle est conçue en fonction des services rencontrés habituellement dans l'entreprise, alors que les secteurs fonctionnels portent sur les deux des activités préméditées, organisées, faisant intervenir des opérations de différences intrinsèques de nature d'activités. C'est ainsi que Planning et Contrôle sont en relation et mettant en jeu des méthodologies semblables, alors qu'il y a une différence de nature entre les décisions ;qui est la base des politiques ; et du planning, et d'autre part l'articulation de ces décisions ainsi que l'organisation de ces politiques.

En conclusion, le fait que les livres les plus connus de nos jours utilisent l'approche du processus, démontre que cette approche est un concept qui est toujours valable .

Ecole systémique

L'approche systémique est entrain de redevenir une approche très forte, en particulier du fait de l'effondrement des coûts d'acquisition des informations, et des coûts de transaction, des nouvelles facilités offertes pour le traitement des données, de la globalisation et de la mondialisation des échanges.

Cette école se base sur la notion de système qu'elle définit comme :

- Un ensemble de parties indépendantes, agencées en fonction d'un but, et on appelle structure l'ensemble des relations non fortuites liant les parties entre elles et au tout,
- Un ensemble d'organes, de procédures, d'idées, organisé en vue de la réalisation d'un objectif commun et distinct de son environnement.

La théorie des systèmes se fonde sur l'idée que cette logique est applicable à tout ensemble organisé quel qu'il soit. Ses tenants cherchent à combler les fossés entre les différents courants de pensée en matière d'organisation, mais aussi à abolir les barrières séparant les autres sciences de l'activité humaine.

ACQUES MELESE

Polytechnicien, ingénieur des Manufactures de l'État, il a mené simultanément une carrière d'enseignant et de consultant.

Après avoir été, dès 1955, un des pionniers de la recherche opérationnelle en France. Il a été le promoteur de l'application de la pensée systémique aux organisations qu'il a formalisé en 1971 sous le nom d'Analyse Modulaire des Systèmes (AMS).

Pour Mélèse, il n'y pas de one best way valable dans tous les cas: il faut élaborer une série de représentations de l'organisation, dans son environnement. Le niveau d'analyse doit varier selon les niveaux considérés (entreprise, fonction, division, atelier).

L'AMS prend le relais lorsque le choix stratégique et de structure a été arrêté. Elle permet de préciser les objectifs, les latitudes décisionnelles, les informations propres à chaque partie du système, et donc de ses échanges avec les autres modules et avec l'environnement. L'AMS assure le passage de niveau stratégie et structure au niveau gestion, contrôle de gestion et système d'information.

Son utilité est remarquée dans la conception des systèmes d'information, la réhabilitation de la fonction organisation face à l'information, la communication entre tous les acteurs concernés par un changement. Aujourd'hui l'organisation devient de plus en plus complexe et multiplie les interactions entre les différentes unités de base ou les différents centres de décision.

La théorie générale des systèmes s'applique parfaitement bien à l'étude des organisations. L'entreprise en tant qu'organisme complexe en évolution permanente sous l'action de l'environnement et de ses dirigeants, est assimilable à un système. L'entreprise est un système ouvert, finalisé, régulé et composé d'un ensemble de sous-systèmes en interaction.

JEAN-LUIS LE MOIGNE (1931)

Jean-Louis Le Moigne est professeur de sciences des systèmes à l'université d'Aix-Marseille III. Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, après douze années de pratique dans un grand groupe industriel français, il se consacre à l'enseignement et à la recherche dans le domaine des "nouvelles sciences": science de la décision, systèmes d'information, sciences de l'organisation, intelligence artificielle et systémique.

Le Moigne définit le système comme « un objet qui, dans un environnement, doté de finalités, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pourtant son identité unique »

Il a, ainsi, proposé une typologie des systèmes qui sépare :

- Les systèmes-machines, qui relèvent de la mécanique et de l'ingénierie.
- Les systèmes vivants (et systèmes artificiels complexes), dans lesquels apparaissent les processus de mémorisation, des centres de décision (ou de commande) et de coordination (ou de pilotage).
- Les systèmes humain et social, avec l'apparition de l'intelligence (ou capacité à traiter des informations symboliques), permettant une auto-organisation par des mécanismes abstraits d'apprentissage et d'invention, mais aussi avec la finalisation (l'intentionnalité), réorganisant tout le système en fonction de fins sélectionnées de manière autonome.

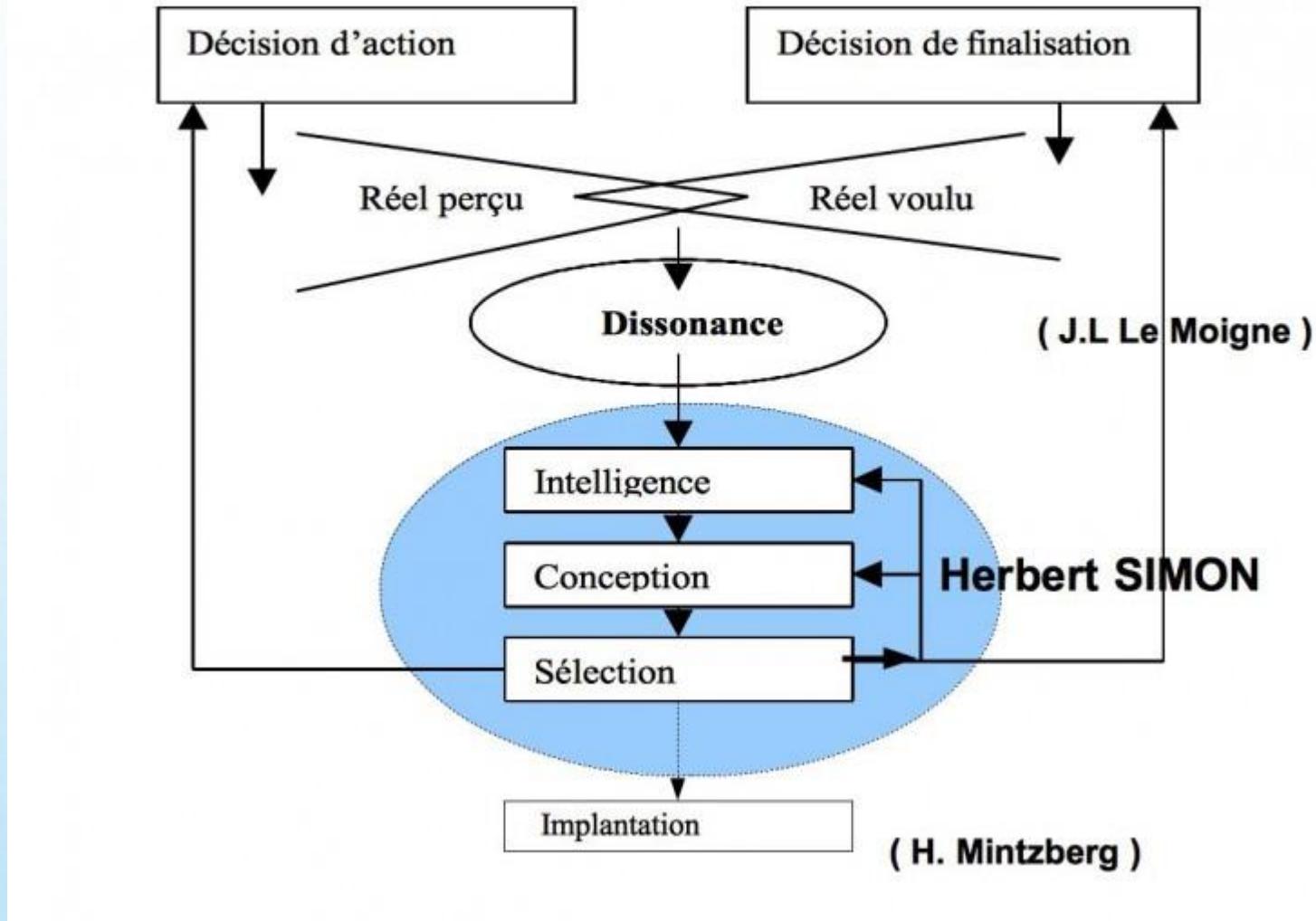
Il s'est aussi intéressé aux niveaux de changements dans un système et en a distingué quatre :

- ✓ La régulation, maintenant l'organisation à l'identique par la mise en œuvre des rétroactions négatives, pour répondre à des fluctuations passagères des environnements.
- ✓ L'adaptation par création de nouveaux programmes ou par re-codage, afin de répondre à des modifications durables des environnements. Nous entrons dans l'apprentissage.
- ✓ L'adaptation structurelle par modification des projets du système et, généralement, l'adjonction de nouveaux processeurs. Nous sommes toujours dans l'apprentissage.
- ✓ La morphogénèse, par adoption de nouveaux projets dans des environnements changeants. La stabilité se définit alors non plus par l'invariance de la structure mais par la satisfaction permanente des projets.

Le Moigne a aussi présenté quatre préceptes de l'approche systémique :

- ✓ Le précepte de la pertinence : Convenir que tout objet que nous considérons se définit par rapport aux intentions implicites ou explicites du modélisateur ;
- ✓ Le précepte du globalisme : Considérer toujours l'objet à connaître par notre intelligence comme une partie immergée et active au sein d'un plus grand tout ;
- ✓ Le précepte télologique : Interpréter l'objet non pas en lui-même, mais par son comportement ;
- ✓ Le précepte de l'agrégativité : Convenir que toute représentation est simplificatrice, non pas par oubli du modélisateur, mais délibérément.

Le modèle de H. Simon, et les propositions de H. Mintzberg et J-L Le Moigne

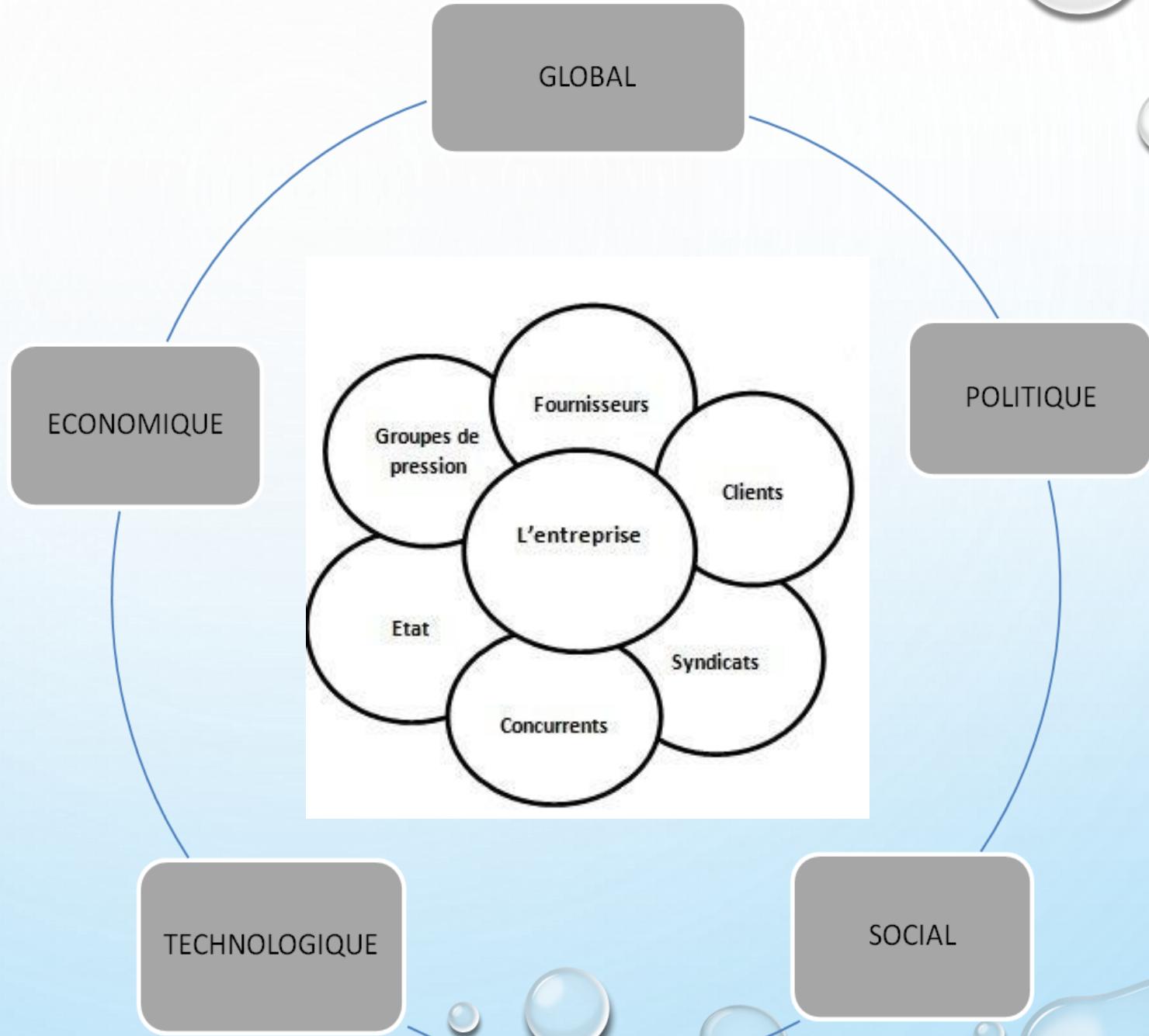


Jean-Louis Le Moigne explicite le déclenchement de la première phase d'Intelligence par l'écart ou la dissonance entre le réel voulu et le réel perçu. Plutôt que de décision, il parle alors « d'Intelligence organisationnelle», car dans un tel processus c'est l'organisation qui se construit, elle décide, agit et construit du sens.

C'est pourquoi J-L Le Moigne considère Herbert Simon comme un des grands contributeurs du constructivisme : « On décide de l'information, bien plus que l'on informe la décision ; et on s'organise pour décider, plus encore que pour produire »

Au milieu des années 60, l'idée consistant à analyser l'entreprise selon une perspective systémique s'attire, pour une décennie, une très large audience.

L'approche systémique définit le système comme un ensemble d'éléments interdépendants agencés de manière à former un tout cohérent. Les entreprises sont donc des systèmes ouverts sur toutes les composantes de l'environnement.



Il existe deux grands types de systèmes :

Les systèmes fermés n'interagissent jamais avec leur environnement et n'en subissent aucune influence, À l'inverse, une approche sous l'angle de **systèmes ouverts** reconnaît l'existence d'interactions dynamiques entre le système et son environnement, la renvoie bien sûr aujourd'hui à la notion de systèmes ouverts. Cela signifie que l'on prend en compte les interactions permanentes entre l'entreprise et son environnement.

L'entreprise (et l'équipe qui la dirige) ne se contente pas d'interagir avec son environnement : elle en est aussi totalement dépendante. En termes de management, on dit que l'entreprise dialogue avec ses partenaires. Ce terme de partenaires (ou parties prenantes) désigne tout groupe potentiellement affecté par les décisions et orientations de l'entreprise.

Il peut notamment s'agir des pouvoirs publics, des syndicats, des entreprises concurrentes, des employés, des fournisseurs, des clients, des leaders d'opinion locaux ou de certaines associations. Le travail d'un manager consiste à **coordonner** toutes ces composantes afin d'atteindre les objectifs fixés.

La plupart des dirigeants comprennent bien que la survie de l'entreprise dépend entièrement du comportement des consommateurs. Ils ont conscience que le lancement prématué d'un nouveau produit, sans s'être d'abord assuré que celui-ci répond aux besoins ou aux envies de clients potentiels, peut avoir des conséquences désastreuses.

Lorsqu'une telle erreur entraîne une réduction des bénéfices, il arrive que l'entreprise vienne à manquer de ressources pour payer les salaires ou les impôts, pour acheter de nouveaux équipements ou rembourser les emprunts. L'approche systémique reconnaît l'existence de ce genre de relations et souligne le fait que les managers doivent prendre conscience de leur importance et des contraintes potentielles qui s'y rattachent. L'éthique managériale répond du reste aux mêmes impératifs.

L'approche systémique reconnaît par ailleurs que les entreprises ne fonctionnent jamais en vase clos. Leur survie requiert une interaction efficace avec leur environnement, lequel englobe notamment les conditions économiques, l'état du marché, l'activité politique, les progrès technologiques et l'évolution des mœurs. Le mépris prolongé de l'un ou l'autre de ces facteurs peut très vite se révéler préjudiciable.

D'un point de vue managérial, l'approche systémique est en fin de compte extrêmement pertinente. Les fonctions du manager imposent en effet à celui-ci de coordonner et de combiner tout un ensemble d'activités professionnelles afin qu'un système composé d'éléments interdépendants (l'entreprise) puisse atteindre ses objectifs.

Et bien qu'elle n'en fournisse aucune description spécifique, l'approche systémique propose en définitive, comparée à l'approche par les processus, une représentation beaucoup plus claire de cette mission. Au surplus, le fait d'envisager le manager comme un lien entre l'entreprise et son environnement conduit celle-ci à se montrer plus attentif envers ses partenaires clés - clients, fournisseurs, agences gouvernementales, population locale.

Ecole de la contingence structurelle

La "contingence structurelle" désigne l'interdépendance de la structure -et du fonctionnement - avec les caractéristiques de son contexte. Comme métaphore de l'organisme vivant, l'entreprise est vue comme une cellule dans son éco –système.

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 ?

structure est conçue contingente à l'environnement de l'organisation . Pour certains théoriciens, ce lien de détermination est très fort : l'organisation serait comme un organisme tenu de s'adapter pour survivre . Donc, il ne faut en aucun cas essayer de trouver des principes universels qui pourront être appliqués à toute sorte de situation .

Cette approche met en cause le principe simple selon lequel : Si (A)-----donc-----(B)
C'est à dire, si on cherche ,par exemple, à avoir un employé productif (A), il faut le rendre content (B). Ces types de principes ne marchent pas toujours.

A ce stade donc intervient l'approche contingente qui a essayé de faire face à la réalité en intégrant les concepts de management dans un cadre situationnel et le schéma est devenu :

```
graph LR; A[Si (A)] ---|> C[Dépend sur (C)]; A ---|> B[donc (B)];
```

The diagram illustrates dependencies between three components: A, B, and C. Component A has two outgoing dashed arrows: one pointing to component C labeled "Dépend sur (C)" and another pointing to component B labeled "donc (B)".

C'est à dire si on cherche à avoir un employé productif , il faut le rendre content, mais sous certaines conditions identifiées en C

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. Ainsi pour cette école, la structure est reliée à des facteurs, dis contingents, contrairement à l'idée de l'école classique qui considère qu'il existe un structure idéale indépendamment du contexte.

JOAN WOODWARD (1916-1971)

Joan Woodward, professeur de management à Oxford. Selon elle, les similitudes des systèmes de production, expliquent les similitudes d'organisation des entreprises.

Elle remarqua que ni la taille, ni l'histoire de l'entreprise, ni la branche d'industrie n'expliquaient les différences constatées: les différences provenaient essentiellement de la technologie développée. Elle distingua la production unitaire ou par petits lots, en grandes séries et la production continue. Ainsi, l'étude des rapports entre l'organisation et la technologie a permis les constats suivants:

- Dans les technologies à production continue, on trouve les hiérarchies les plus longues, management par comité, proportion faible de personnel de production et importante du personnel administratif,

- Dans les technologies de production en grandes séries, on trouve les lignes de commandes les plus courtes avec moins de managers et d'employés, plus de personnel de production et des relations inter-divisions complexes,
- Dans les firmes à production unitaire, la hiérarchie est plus courte, le contrôle administratif est le plus faible.

Woodward a constaté aussi que:

- Les firmes qui obtenaient les meilleurs résultats étaient celles qui avaient les caractéristiques d'organisation moyenne de leur catégorie,
- Les problèmes rencontrés provenaient des résistances au changement de la part des fonctions des anciennes structures.
- Le grand intérêt des travaux de Woodward a été de montrer qu'il n'y avait pas de structure qui soit la meilleure pour toutes les organisations, puisque cette structure dépend de la technologie employée.

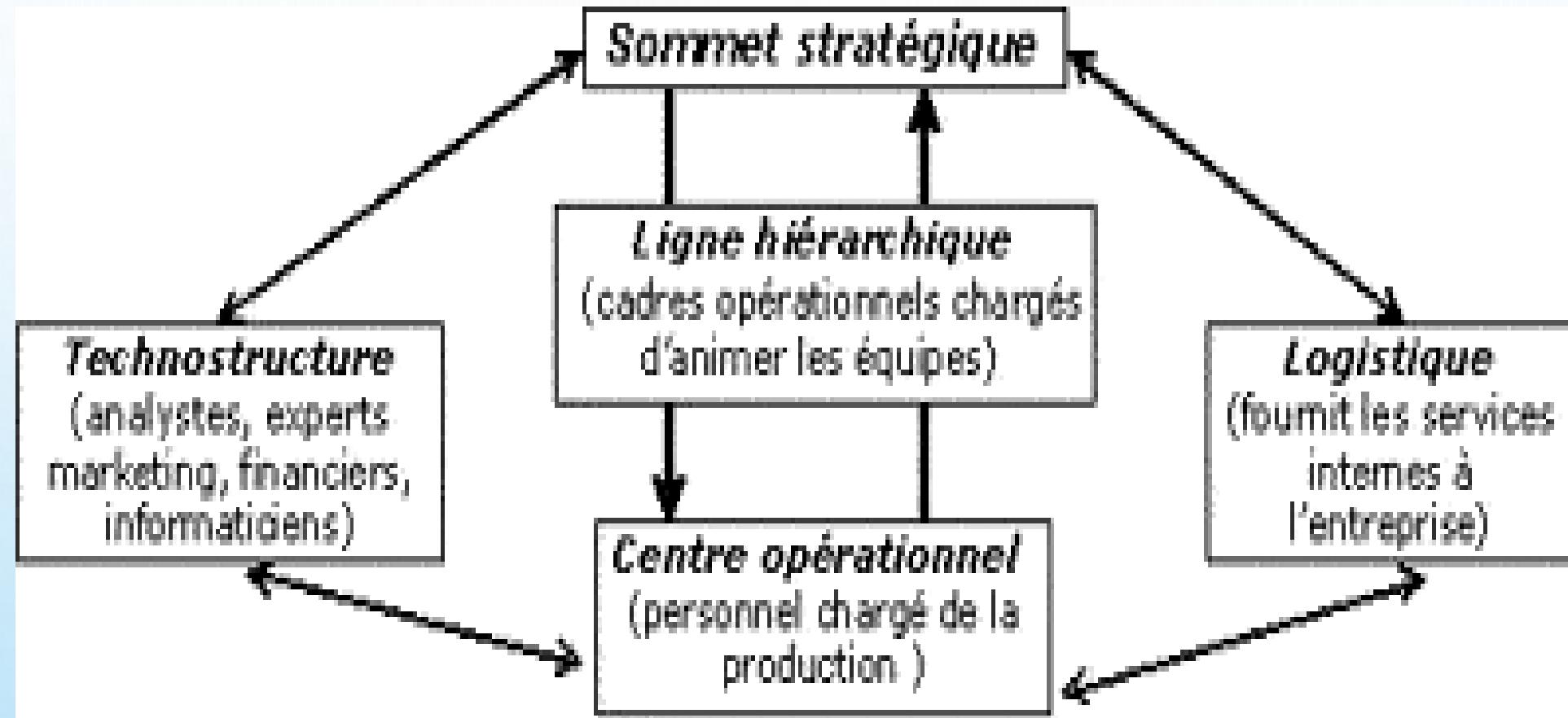
HENRY MINTZBERG (NE EN 1939)

Ingénieur et docteur en management des organisations, il a orienté ses recherches dans trois directions: l'élaboration de la stratégie, l'emploi du temps, et l'organisation de l'entreprise.

Son ouvrage principal s'intitule «Structures des organisations et dynamique des entreprises».

Selon Mintzberg, le concept de structure est défini comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite, assurer la coordination nécessaire entre ces tâches .

Il propose ainsi, une modélisation du fonctionnement organisationnel:



Selon Mintzberg, les paramètres de conception de l'organisation, qui déterminent la division du travail et la réalisation de la coordination, sont :

- la spécialisation du travail
- l'endoctrinement
- la taille des unités de travail
- la décentralisation du pouvoir de prise de décision.
- la formation
- le regroupement en unités
- les systèmes de planification et de contrôle

Les facteurs de contingence influencent au même titre que les paramètres de conception le choix final de la structure organisationnelle.

Mintzberg identifie quatre facteurs de contingence :

- 1- l'âge et la taille de la structure : plus l'organisation est ancienne et plus sa taille est grande, plus son comportement est formalisé et plus sa structure est élaborée.
- 2- Le système technique : s'intéresse aux procédés développés au niveau du centre opérationnel pour produire des biens et des services.
- 3- L'environnement : ou les caractéristiques du contexte extérieur. Plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique.
- 4- Le pouvoir : une organisation en général tend à centraliser le pouvoir au niveau du sommet et à formaliser son comportement.

Quant aux configurations organisationnelles, Mintzberg en distingue sept :

- 1- La structure simple : structure généralement de petite ou de moyenne taille, informelle, flexible et au sein de laquelle la ligne hiérarchique est peu développé. Le pouvoir décisionnel est concentré au niveau d'un seul dirigeant.
- 2- La bureaucratie mécanique : le terme bureaucratie ici est employer pour désigner le fait de tout rendre prévisible. Ce genre d'organisation évolue dans un contexte stable et simple et est caractérisée par des procédures formalisées, un travail spécialisé, une division du travail accentuée, une ligne hiérarchique développée et un groupement des activités en unités.
- 3- La structure divisionnelle : se caractérise par une structuration par division fondées sur le marché avec un contrôle du centre administratif du siège. Les divisions sont autonomes mais sont soumises au contrôle des performances ce qui entraîne une standardisation des résultats.

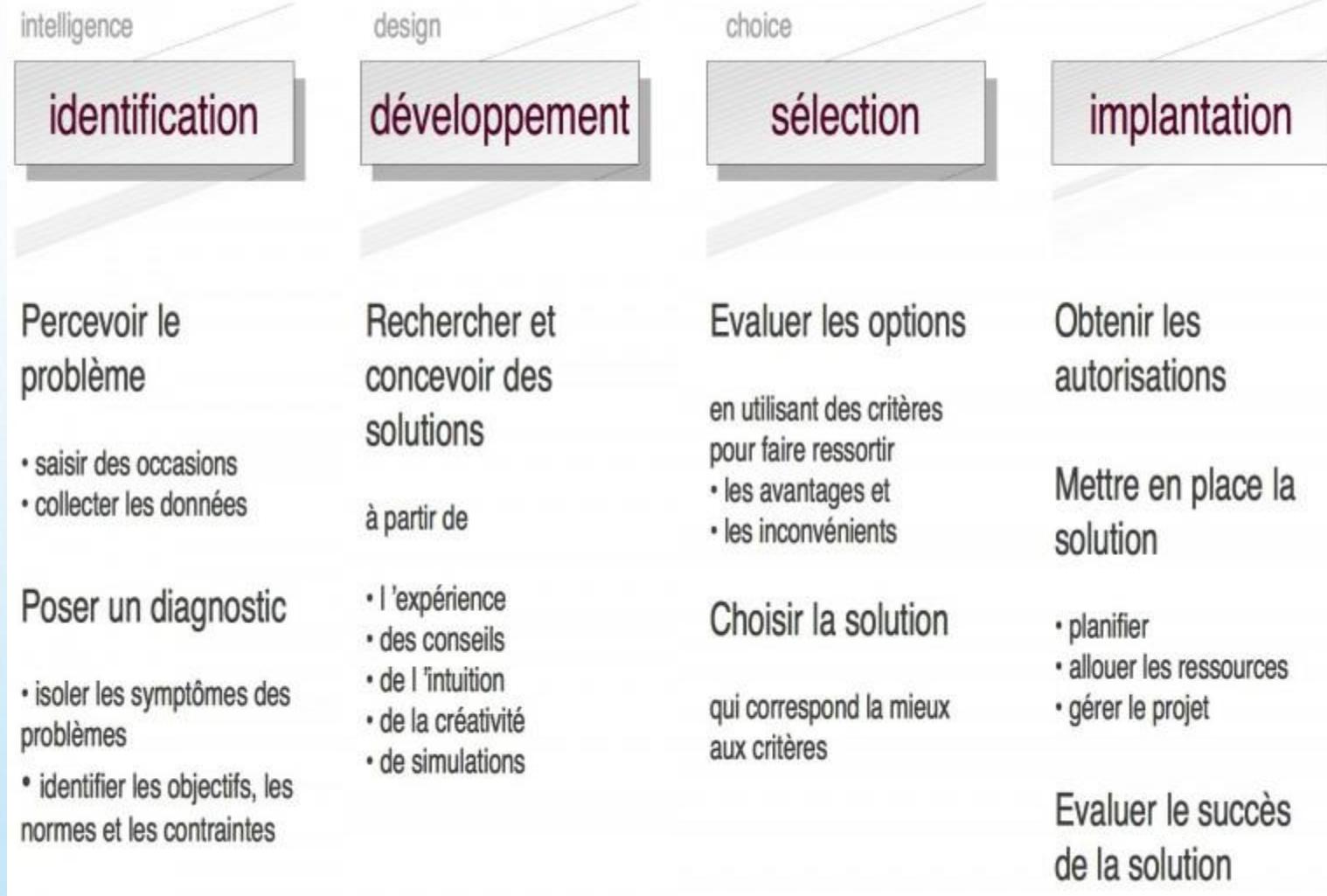
4- La bureaucratie professionnelle : la clé du fonctionnement de cette structure réside dans la création d'un système de classement des emplois à l'intérieur desquels les professionnels peuvent travailler de façon autonome en étant sujet au contrôle de leur profession.

5- L'organisation innovatrice ou l'adhocratie : organisation plate, fluide, organique et décentralisée. L'environnement de ces entreprises est complexe et dynamique comprenant les technologies de pointe ou les changements fréquents de produits dus à une concurrence sévère.

6- L'organisation missionnaire ou idéologique : elle repose avant tout sur une idéologie dominante, sur un système de valeurs, de normes et de croyances auquel adhèrent tous les acteurs.

7- L'organisation politique : seule organisation transitoire, elle désigne une organisation temporairement en crise et confrontée à un conflit ouvert ; par exemple une grève.

Le modèle de H. Simon, décomposé par H. Mintzberg et al. (1976)



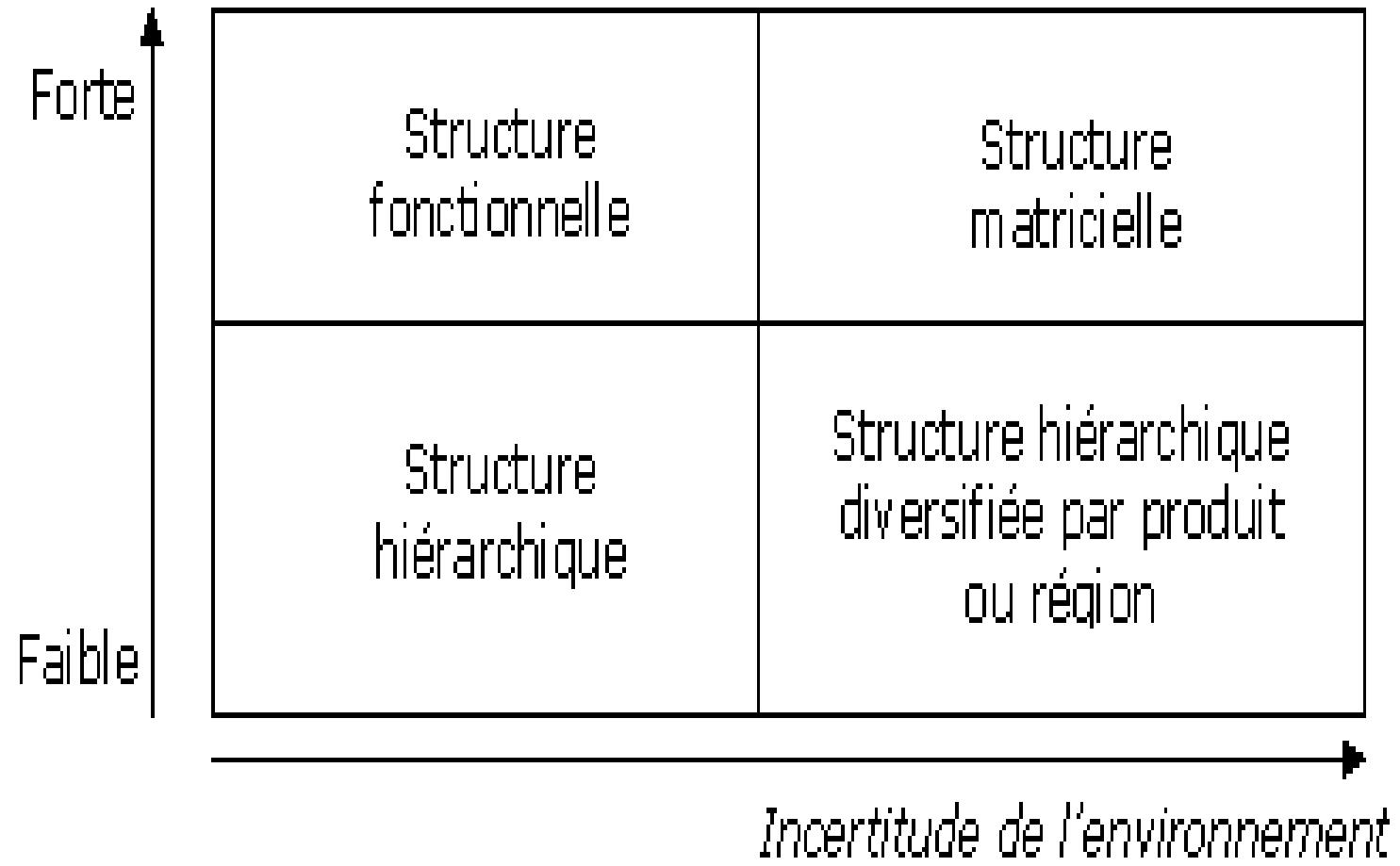
PAUL LAWRENCE (NE EN 1922) & WILLIAM LORCH (NE EN 1932)

Lawrence et Lorch ont développé les travaux de Woodward et ont créé les bases de la théorie de la contingence. Selon les deux auteurs, la structure de l'organisation dépend de l'environnement. Ils s'efforcent de répondre à la question de savoir quelle sorte de structure est nécessaire pour faire face aux différents environnements.

Ainsi, ils ont analysé l'incertitude de l'environnement d'une organisation et sa structure interne : « Plus fort est le degré de certitude d'un sous environnement, plus formalisée devra être la structure ».

D'une façon générale, la différence entre les sous environnements génère des structures différentes, comme l'illustre le tableau suivant:

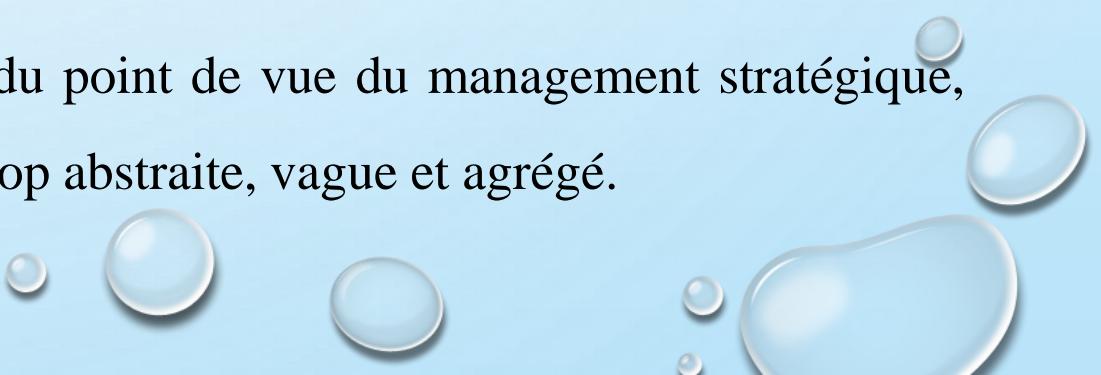
Complexité de l'environnement





Pour que l'organisation dans son ensemble se familiarise avec son milieu externe, il faut que toutes ses unités puissent s'adapter respectivement à l'environnement auquel elles font directement face.

C'est ce que les deux auteurs appellent le principe de différenciation qu'ils définissent comme : « les différences d'attitudes et de comportement et non uniquement le simple fait du fonctionnement et de la spécialisation ». Cependant, cette différenciation risque d'entraîner un éclatement de l'organisation, c'est pour ça qu'il faut trouver des mécanismes intégrateurs pour maintenir l'unité de l'organisation .



La plus grande faiblesse de la théorie de la contingence, du point de vue du management stratégique, c'est qu'elle considère souvent l'environnement de façon trop abstraite, vague et agrégé.



La théorie de la contingence (parfois qualifiée dans le monde anglo-saxon d'approche situationnelle) est venue remplacer certains principes de management trop simplistes.



Elle intègre en outre l'essentiel des théories élaborées en ce domaine et s'inscrit dans une démarche logique. Étant donné l'immense diversité des entreprises - en termes de taille, d'objectifs, de tâches, etc. - il serait en effet très étonnant que l'on puisse dégager des principes universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations.

Pour autant, il ne suffit pas bien entendu d'affirmer que « tout dépend des cas ». Il faut aussi expliquer en quoi chaque cas diffère du cas précédent. Les défenseurs de la théorie de la contingence - parmi lesquels figurent la plupart des théoriciens : et des professionnels du management - se sont employés à identifier les différentes variables qui entrent en ligne de compte.

Cette, liste n'a certes rien d'exhaustif, les variables contingentes influencent notamment le travail des managers - c'est-à-dire leur manière de coordonner et de combiner l'ensemble des activités professionnelles.

La théorie de la contingence affirme qu'il n'existe pas une méthode idéale qu'il suffirait d'appliquer, mais que les types d'approches ou de solutions envisagées dépendent toujours du contexte et de la situation rencontrés.

Quatre variables contingentes fondamentales:

Taille de l'entreprise. L'effectif d'une entreprise influence de manière considérable de travail des managers. Plus il est important, plus les problèmes de coordinations s'intensifient. De ce fait la structure organisationnelle d'une entreprise de cinquante mille employés a toutes les chances de se révéler inefficace au sein d'une PME de cinquante personnes.

Qualification des technologies. Pour exercer son activité, l'entrepris de exploite une technologie- un processus qui consiste à transformer des ressources en produits. Les technologies usuelles et les technologies propriétaire, ou non standard, exigent des structures organisationnelles, des modes de gestion et des systèmes de contrôle différents.

Incertitude environnementale. Le degré d'incertitude lié aux évolutions politiques, technologiques, socioculturelles et économiques influence le processus managérial. Une méthode qui fonctionne à la perfection dans un environnement stable et prévisible peut se révéler totalement inapproprié au sein d'un environnement changeant et imprévisible.

Particularités individuelles. Les individus diffèrent entre autres par leurs ambitions, leur autonomie, leur capacité à tolérer l'ambigüité et leur atteints. Ces différences individuelles revêtent une importance particulière quant aux choix du manager en termes de techniques de motivation de style de leadership et de définition de postes

les variables contingentes influencent notamment le travail des managers – c'est-à-dire leur manière de coordonner et de combiner l'ensemble des activités professionnelles.

Ecole du management stratégique

Il existe plusieurs définitions de la stratégie, cependant on peut les classer autour de quelques thèmes répétitifs.

- Les buts: est stratégique toute démarche qui repose sur la définition de buts à long terme, et la détermination des moyens pour les réaliser. Ce type de définition s'intéresse plutôt aux problèmes de politique générale de l'entreprise ou de l'organisation.
- Le plan : est stratégique toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur un horizon donné. Sans plan, pas de stratégie, dans cette conception extrême. Le management stratégique s'identifie alors à la planification stratégique.

- L'environnement : est stratégique toute décision qui a pour but de rendre l'entreprise compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à un environnement où règne la concurrence. Le management stratégique s'identifie alors à la lutte sur les marchés, et se rapproche du marketing stratégique.
- Le changement : est stratégique toute décision impliquant des changements importants, structurels, dans le management de l'entreprise (ses buts, ses activités, son organisation, etc.).

Pour sa part, Mintzberg recense ce qu'il appelle les 5 P pour définir le concept de stratégie :

- P comme plan, soit un type d'action voulu consciemment.
- P comme pattern (modèle), soit un type d'action formalisé, structuré.
- P comme ploy (manœuvre), soit une action destinée à réaliser un objectif précis (il ne s'agit que de tactique).
- P comme position, soit la recherche d'une localisation favorable dans l'environnement, pour soutenir durablement la concurrence.
- P comme perspective, soit une perception de la position dans le futur.

- ALFRED D. CHANDLER (1918) et l'approche « behavioriste » de l'entreprise

Historien, professeur à la Harvard Business School, Alfred Chandler a brossé une histoire de la grande entreprise américaine (big business) depuis le 19^e siècle.

Parmi ses ouvrages: « Stratégies et structures de l'entreprise » « La main visible des managers » et « Organisation et performance des entreprises: Les Etats-Unis, La Grande Bretagne, L'Allemagne »

Selon lui, la structure d'une entreprise est le résultat d'une action collective à laquelle participent notamment les cadres moyens et supérieurs, spécialisés dans les fonctions de contrôle et de stratégie.

A travers quatre exemples historiques, Chandler montre comment la «structure» d'une entreprise est en étroite relation avec la stratégie suivie.

Il met notamment en relief l'émergence de la structure multidivisionnelle décentralisée, dite «Forme en M», par opposition à la structure fonctionnelle centralisée, dite « Forme en U ». La « Forme en M » est la structure d'entreprise multi-produits, multinationale et multidivisionnelle, dans laquelle l'Etat-Major concentre les tâches de stratégie de long terme et de contrôle des ressources, tandis que les directions opérationnelles appliquent quotidiennement et de façon décentralisée les directives émanant de la direction générale.

Pour Chandler, l'entreprise moderne se caractérise par l'emploi d'une hiérarchie de cadres salariés moyens et supérieurs, chargés de superviser et de coordonner le travail des unités qui sont sous leur autorité : « une classe d'hommes d'affaires entièrement nouvelle ». En outre, cette entreprise moderne est «multidivisionnaire» et chaque division a sa propre administration, est dirigée par un manager salarié à plein temps et a sa propre comptabilité, bien que chacune «pourrait théoriquement fonctionner comme un entreprise indépendante»

Chandler défini, aussi, l'entreprise comme un acteur économique qui remplit simultanément quatre conditions :

- C'est une entité juridique autonome, pouvant passer des contrats avec ses employés, fournisseurs, distributeurs et clients.
- C'est une entité administrative c'est-à-dire dotée d'une équipe de managers pour assurer la coordination d'un ensemble de tâches spécialisées.
- C'est une collection d'actifs, de compétences et de capacités, d'équipements et de capitaux.
- C'est le principal instrument de la production et de la distribution des biens dans les économies capitalistes et d'orientation de ces activités à travers ses mécanismes administratifs d'allocation des ressources.

IGOR ANSOFF (1918 – 2002)

Igor Ansoff, professeur d'administration industrielle au Graduate School of Industrial Administration du Carnegie Institute of Technology, cadre supérieur chez Lockheed et à la Rand Corporation et Président de Ansoff Associate.

Il a été le doyen fondateur du Graduate School of Management de l'Université Vanderbilt. Son ouvrage le plus connu, *Corporate Strategy* (1965) a été publié en 14 langues.

Ansoff a d'abord été préoccupé par la formulation de la stratégie : « processus d'action favorisant la détermination des moyens permettant de guider une firme dans l'atteinte de ses objectifs ». On lui doit les premières réflexions structurées sur les liens entre la stratégie et l'allocation financière des ressources de l'entreprise, sur l'élaboration d'une grille hiérarchisée d'objectifs, l'analyse de l'avantage comparatif dans le design d'une décision stratégique, et l'utilisation du critère de synergie pour formuler une stratégie.

Selon lui, la définition d'une stratégie repose sur quatre composantes :

- la délimitation d'un couple produit-marché.
- la sélection d'un vecteur de croissance en quatre temps (pénétration, expansion de marché, extension de gamme et diversification).
- la protection d'un avantage comparatif.
- l'utilisation de la synergie pour privilégier une option sur une autre et construire une solide stratégie d'entreprise.

Il revient à Ansoff d'avoir développé la notion de planification stratégique :

- La planification ne peut plus être conçue dans une hypothèse d'environnement stable. Il faut prendre en compte l'environnement et ses discontinuités. Celles-ci se manifestent par le fait que cet environnement est devenu plus complexe et turbulent.

- À côté des procédures de planification, qui impliquent la rédaction d'un plan écrit, la formulation explicite de buts et d'objectifs, des directives adressées aux échelons inférieurs de la hiérarchie, des systèmes de contrôle aussi explicites que possible, etc., il convient de mettre l'accent sur les processus de mise en œuvre de ces procédures, dans la mesure où ce sont ces processus de choix, de prise de décision et de vérification qui contribuent à expliciter, à élucider ce que sera la stratégie poursuivie par l'entreprise au cours des prochaines années.

On peut sans risque considérer Ansoff comme le père de la stratégie d'entreprise moderne, et reconnaître sa grande contribution liée à la nécessité de relier la stratégie à la fois aux impératifs financiers et au marketing de la firme.

Approches sociologiques

Les approches sociologiques sont apparues dès lors que certains chercheurs ont eu conscience qu'il n'était pas possible de relever une relation univoque entre le type de structure et les performances constatées.

Certaines organisations très hiérarchisées et très formalisées obtiennent des résultats supérieurs à ceux d'organisations peu formalisées alors que dans d'autres cas au contraire, elles connaissent des blocages si puissants que toute évolution leur semble interdite.

En d'autres termes les autres théories ont semblé insuffisantes pour expliquer à la fois le succès et les différences de structure. Un des objectifs de l'explication sociologique va donc être de trouver les causes profondes des différences observées.

Max Weber a été un précurseur de cette approche, en formulant une typologie des organisations de nature à fournir une explication cohérente de leurs différences de structures et de comportement. Il pense en effet que la supériorité d'une organisation réside dans un plus grand contrôle et que son efficacité est obtenue par la non personnalisation des responsabilités. Il a été suivi par d'autres auteurs comme Joan Woodward, Crozier, Touraine, Parkinson, Peter, etc.

AMITAÏ ETZIONI (1929)

Professeur de sociologie à la George Washington University. Il est l'auteur de « The Limits of Privacy ». Il a été membre de la Task Force on National Security in the Information Age, groupe financé par la Markle Foundation, qui regroupait les principales sociétés de hautes technologies et des représentants des agences de renseignement des États-Unis.

Son constat de base est "notre société moderne est une société d'organisations" ; elle se caractérise par des organisations nombreuses, importantes, et complexes. Jusqu'à un certain point, la rationalité des organisations et le bonheur humain sont solidaires (les organisations sont des unités sociales délibérément construites par rapport à des buts spécifiques). Il est l'un des fondateurs de l'école structuraliste (contraire du comportementalisme). C'est-à-dire la prédominance des structures sur les comportements.

Les résultats d'une organisation sont expliqués par une relation déterministe entre les structures qui induisent les comportements générateurs de résultats. De l'école structuraliste, viennent les efforts délibérés de l'organisation pour récompenser ceux qui se conforment aux règlements et à ses ordres et pour pénaliser ceux qui ne le font pas. Le respect des normes est obtenu par une distribution formellement structurée des sanctions, par le pouvoir coercitif, l'argent et le pouvoir normatif (estime, acceptation).

Etzioni détermine trois degrés de participation des membres dans leur organisation: aliénation, implication calculée, implication morale. Les organisations diffèrent non seulement par le type de pouvoir et le? type d'implication, mais aussi en raison d'autres aspects tels que: le rôle du leadership, le pouvoir de pénétration des méthodes et des normes et règlements, le champ d'action.

Il définit, ainsi, la société en termes de pouvoir :

- Le pouvoir COERCITIF, la force physique (camisole de force, HP, prison)
- Le pouvoir UTILITAIRE, reconnaissance du travail par l'argent : l'homme est poussé à produire ce qui est utile à la société
- Le pouvoir NORMATIF, gratification non financière, éthique, reconnaissance des talents (ex: les associations). Valorisation de l'homme par la qualité morale de ses activités altruistes (ex: bénévolat)

MICHEL CROZIER (1922)

Fondateur de l'école française de sociologie des organisations, Crozier de par sa longue et riche expérience de recherche et d'intervention est devenu une référence incontournable.

L'œuvre de Crozier permet l'étude approfondie des mécanismes bureaucratiques, des multiples freins au changement, de la crise du service public, des styles de management et d'autorité ou encore les processus de décision au sein de l'organisation.

Michel Crozier a élaboré, avec Erhard Friedberg, *La théorie de l'acteur stratégique*. Il s'agit d'une théorie centrale en sociologie des organisations.

Elle part du constat suivant : étant donné qu'on ne peut considérer que le jeu des acteurs est déterminé par la cohérence du système dans lequel ils s'insèrent, ou par les contraintes environnementales, on doit chercher en priorité à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires entre eux.

Au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, cette théorie essaie donc de l'appréhender comme un construit humain, rejoignant en cela une démarche qui situe les déterminants causals comme allant principalement de l'individu vers la structure (l'individualisme méthodologique) et non de la structure vers l'individu (structuralisme).

Crozier et Friedberg proposent une méthode empirique pour comprendre le fonctionnement des organisations, ils conseillent d'analyser une organisation en se penchant sur les jeux de pouvoir qui la structurent et rendent les comportements des acteurs intelligibles. On constate alors que l'issue des jeux est relativement imprévisible, les acteurs s'écartent souvent de manière significative du rôle qu'ils doivent jouer.

Pour le comprendre, il faut faire intervenir la notion de zone d'incertitude. Ces zones correspondent aux failles dans les règles, aux défaillances techniques, aux pressions économiques qui empêchent le déroulement des objectifs de l'organisation. Elles ont également une autre source, les acteurs peuvent avoir intérêt à masquer leur véritable jeu, afin de conserver une certaine capacité de négociation dans les jeux de pouvoir. Un comportement imprévisible réduit le pouvoir de celui qui édicte les règles et cherche à les faire appliquer. Qui plus est, même si le régulateur cherche à accroître le nombre de règles pour canaliser le comportement des acteurs, il peut engendrer un effet pervers en déplaçant les motivations des acteurs visés de leur but initial (comme c'est le cas dans le zèle du fonctionnaire).

La théorie des coûts de transaction

Apparue en 1975 et propose de traiter les relations existant entre le marché et l'organisation, comme l'intégration verticale, le processus d'internationalisation ou la structure financière des entreprises.

Coase posa en 1937 que l'entreprise cherche constamment à diminuer les coûts d'accès à la connaissance des besoins du marché et des techniques. Si elle doit supporter normalement ses coûts, elle va tenter d'économiser sur les coûts d'échange ou de transaction, en particulier sur ceux liés à la fixation des prix.

La théorie classique indique que ce sont les marchés qui proposent les prix, et que les agents économiques se réfèrent à eux pour leurs transactions commerciales. La réalité est plus compliquée et plus coûteuse puisqu'il faut trouver le client, négocier, assurer une certaine qualité de la prestation, livrer la marchandise.

Ces opérations génèrent des coûts, consomment du temps et sont empreintes d'incertitude, d'autant que les individus peuvent être tentés de faire de la rétention de l'information voire de la déformer. La firme va donc essayer de court-circuiter le marché comme mode d'allocation de ressources et coordination des activités.

Williamson reprendra les travaux de Coase en posant que la raison d'être de l'entreprise est de réaliser des économies sur les coûts de transactions. Williamson distingue :

- Les coûts de transaction ex ante qui correspondent à tous les frais et toutes les activités amont précédant la signature des contrats. Plus les marchandises sont standardisées à faible contenu informationnel plus ces coûts seront faibles.
- Les coûts de transaction ex post qui correspondent à aux coûts d'administration de surveillance et de contrôle mis en place pour assurer le respect des clauses contractuelles, couvrir les différents aléas survenant dans l'exécution des contrats et éventuellement leur renégociation.

Etudiant les organisations à travers les relations existant entre l'intégration et l'indépendance contractuelle, il propose le concept de quasi-intégration des activités et montre que les entreprises sont un quasi-marché. Les entreprises sont des structures d'organisation d'un réseau de contrats, et les approches institutionnelles comparatives conduites montrent que c'est la hiérarchie de la firme ou la réciprocité des approches contractuelles qui provoque des économies sur les transactions. Pour lui l'efficacité d'une institution économique se mesure par sa capacité de réaliser ces économies.

Les principaux facteurs explicatifs des coûts de transaction sont: la spécificité des actifs, la notion de rationalité limitée, l'asymétrie d'information, et l'opportunisme. Celui-ci est le principal facteur explicatif. L'opportunisme peut se caractériser par toute attitude visant à perturber l'accès à l'information.

Le développement des NTIC a puissamment contribué à la diminution des coûts de transaction et à leur sécurisation. Ces deux facteurs contribuent depuis une dizaine d'années à donner un nouveau souffle aux réseaux d'entreprise et aux alliances entre les firmes. Elles transforment les conditions dans lesquelles sont collectées et accumulées et échangées les informations nécessaires aux différentes unités de l'entreprise.

Divers auteurs ont montré que les avancées technologiques ont favorisé l'intégration verticale de firmes. Au contraire les NTIC favorisant des connexions plus ouvertes des plus transversales entre plusieurs réseaux d'entreprise à des coûts sans cesse réduits, permettent une grande flexibilité, toutes les délocalisations possibles et toutes sortes d'arrangement contractuels de prestations de services.

Outre que la théorie des coûts de transaction a réussi à rapprocher la micro-économie de la sociologie des organisations, elle fournit des explications aux phénomènes et aux processus d'intégration des activités, de gestion des projets, d'innovation et de développement international.

Si cette théorie présente un bilan empirique incontestable, elle fait l'objet de critiques, qui ne font en fait que l'enrichir:

- Elle semble accorder une grande place à l'opportunisme des agents et à la délinquance managériale, qui ne serait pas profitable à terme.
- Elle ne fait pas de différence entre l'opportunisme comme inclinaison et l'opportunisme comme comportement
- Elle oublie de prendre en fait en compte le fait que les coûts de transaction d'aujourd'hui sont en fait des investissements dans la mesure où ils correspondent à un processus d'apprentissage collectif, autant en termes financiers que de développement des compétences.
- Elle surestime la capacité de l'entreprise à procéder à des changements structurels importants (désinvestissements extraordinaire, ...) puisque ces derniers ont eux même des coûts considérables.

L'approche « managériale » de l'entreprise

Cette approche reflète les évolutions du système capitaliste dans lequel de nombreuses entreprises se trouvent maintenant confrontées à une distinction de fait entre d'une part la propriété de l'entreprise (détenue par les actionnaires) et d'autre part la gestion de l'entreprise (dévolue au « manager »).

En conséquence, les actions de l'entreprise sont maintenant analysées comme étant le fruit d'une coalition de groupes d'agents économiques n'ayant pas nécessairement les mêmes objectifs :

- ❖ les actionnaires recherchent le profit.
- ❖ les managers ont des motifs différents : obtention de la rémunération (revenu) la plus importante possible, recherche du pouvoir, recherche de reconnaissance (prestige), recherche de la sécurité.

Cette approche se traduit par des effets qui éloignent l'entreprise de son objectif premier défini par le courant classique.

W.J.BAUMOL avance alors l'idée que les managers recherchent avant tout la maximisation du chiffre d'affaire au détriment de la maximisation du profit.

Pour O.E.WILLIAMSON, certaines dépenses de l'entreprise vont s'en trouver augmentées : dépenses de personnel administratif (source de pouvoir et de prestige pour le manager) ; les appointements des managers (partie discrétionnaire de la rémunération : avantages en nature, prêts...) qui représentent leur pouvoir et leur prestige, des dépenses d'investissement qui représentent des opérations de prestige sans rapporter de profit.

La théorie du Chaos

Les visions déterministes et mécaniques des écoles classiques ont été mises à mal par le développement de la mécanique quantique, découverte au milieu des années 1920, et de sa conséquence le principe d'incertitude d'Heisenberg.

Notre monde ne fonctionne pas comme une horloge mais constitue un chaos imprévisible, somme d'incertitudes. Mais il est aussi clair que l'ordre naît du chaos: notre monde est en mutation permanente puisque se conjuguent l'ordre et le chaos, le prévisible et l'imprévisible, le programme et l'aléatoire. Cette théorie explique les types de mutations qui touchent les organisations, les dirigeants et les mentalités.

L'examen des grandes structures montre que tant d'unités profondes se sont développés, qu'il est impossible pour le décideur de savoir dans quel système il travaille : les canaux de communication sont souvent saturés et les initiatives neutralisées. Ces systèmes sont caractérisés par la rapidité, l'espace et l'échange. La rapidité restreint les intervalles de temps, et l'effet d'accélération qui en résulte transforme toutes les stratégies, tandis que l'espace est de moins en moins une donnée perturbante.

L'espace devient un hyper-échange d'informations, de savoir et d'intelligence. Il en résulte que les entreprises doivent développer des stratégies multiples et concourantes (d'orientation, d'organisation, communication et d'animation et de négociation). Ces stratégies impliquent la mise en place d'organisations devant être à la fois souples, fondées sur le principe de subsidiarité, ouvertes, orientées par un projet motivant les acteurs, axée sur une logique de confiance interne et externe.

Pour faire évoluer les organisations, les décideurs doivent avoir une perception globale et multicritères des problèmes et capables de dégager dans des situations évolutives et complexes, les facteurs de changement de nature à fonder leurs stratégies. **Cette capacité d'anticiper le changement est la marque de leaders plus que des managers.** L'entreprise doit alors recruter des cadres à haut potentiel pour relever ces défis. Or les systèmes d'appréciation des performances les plus utilisés conduisent à postuler le potentiel à partir des résultats déjà obtenus. La théorie énonce aussi les caractéristiques qui différencient un leader d'un manager.

Les transformations de notre univers obligent à développer une intelligence complexe, afin d'établir une démarche systémique et chercher à élaborer des stratégies pour aborder l'imprévisible, l'aléatoire et le qualitatif.

École japonaise

Après la 2ème guerre

Mondiale:

Qualité produit
japonais

Adoption d'une théorie
de management

Qualité des Produits
nipponnes

Compétence
américaines

- Deming (PDCA)
- JURAN
- FEIGENBAUM

Histoire et but

Après leur défaite face aux Américains au cours de la Seconde Guerre mondiale, les Japonais doivent relancer leur économie.

Toyota médiatise une vision stratégique pour faire redémarrer l'économie japonaise : rattraper les Américains au plan de la production sinon risquer de disparaître.

Le toyotisme est une forme d'organisation du travail dont l'ingénieur japonais Tai-chi Ōno est considéré comme le père. Mise en avant par Toyota en 1962, elle ne sera pas appliquée immédiatement.

- Kaoru Ishikawa, né à Tōkyō le 13 juillet 1915 et mort le 16 avril 1989, est un ingénieur chimiste japonais, professeur à la Faculté d'Ingénierie de l'Université de Tokyo, et un des théoriciens précurseurs de la gestion de la qualité.

On lui doit notamment le diagramme de causes et effets qui est un des outils fondamentaux pour assister les cercles de qualité.

Kaoru Ishikawa développa notamment les idées suivantes en qualité :

- omniprésence de la qualité à chaque processus.
- implication de tous les acteurs (services, employés) de l'entreprise dans la qualité.

Kaoru Ishikawa est l'aîné de 8 enfants. Son père, Ichiro Ishikawa, fut président du Keidanren (fédération des entreprises japonaises) de 1945 à 1956. En 1939, Kaoru sort diplômé de l'Université de Tokyo avec une spécialité dans la chimie appliquée. Il travaille comme officier naval entre 1939 et 1941, puis est embauché par Nissan Liquid Fuel Company jusqu'en 1947.

Il quitte alors Nissan pour continuer ses études et préparer son doctorat. Il devient professeur auxiliaire à l'Université de Tokyo où il poursuit ses recherches. En 1946, il rencontre Kenichi Koyanagi au sein de l'union des scientifiques et ingénieurs japonais (JUSE), et devient membre du groupe de recherche sur le contrôle de la qualité. En 1948, il rencontre d'autres théoriciens de la qualité : William Edwards Deming, Joseph Juran et Armand Vallin Feigenbaum, dont il traduisit et popularisa les œuvres au sein du monde industriel japonais. Il fut directeur exécutif de la JUSE de 1956 à 1989.

Il obtient son doctorat en 1960, et lance le mouvement des Cercles de Contrôle de la Qualité en 1962. La première entreprise à utiliser ces cercles fut Nippon Telephone & Telegraph. Ils devinrent rapidement populaires et furent à l'origine du concept de Qualité totale. Ishikawa écrira deux livres sur les cercles qualité (QC Circle Koryo et How to Operate QC Circle Activities).

En 1971, il est primé pour ses travaux sur le contrôle de qualité (Eugene L. Grant Award), avant de devenir à partir de 1975 conférencier aux États-Unis et en Europe jusqu'à dans les années 1980.

Il décède le 16 avril 1989 d'une hémorragie cérébrale.

William Edwards Deming

né le 14 octobre 1900 à Sioux City, Iowa, mort le 20 décembre 1993 à Washington DC, est un statisticien, professeur d'université, auteur et consultant américain. Bien que son nom soit attaché principalement à la notion de qualité dans l'industrie, son enseignement concerne toutes les branches du management.

Pendant la Seconde Guerre mondiale, Deming a contribué à l'amélioration de la production des industries d'armement aux États-Unis en créant un programme de formation à l'université Stanford, mais il est surtout connu pour son influence au Japon après la guerre¹ et les nombreux séminaires qu'il a dirigés aux États-Unis de 1980 à 1993.

À partir de 1950, Deming entre en contact avec les directeurs généraux des plus grandes entreprises japonaises ; il donne des conférences devant les ingénieurs et les cadres supérieurs de ces entreprises pour leur apprendre à améliorer la conception, la fabrication et la vente des produits grâce à de nouvelles méthodes, notamment des méthodes statistiques. Il contribue ainsi dans une large mesure à la renommée du Japon en matière de produits innovants, de haute qualité, ainsi qu'à la montée en puissance de son économie, ce que l'empereur du Japon a reconnu en le décorant en 1960 dans l'Ordre de seconde classe du Trésor sacré, la plus haute distinction que peut recevoir un étranger.

Fondé en 1950 par la JUSE, l'association des scientifiques et ingénieurs japonais, le prix Deming donne lieu à une grande cérémonie annuelle. Il est souvent assimilé à un « prix Nobel » du management.

Alors que Deming est considéré depuis longtemps au Japon comme un héros national, ce n'est qu'au moment de sa disparition en décembre 1993 qu'il a été reconnu par la presse américaine comme un personnage historique dont l'influence sur l'économie mondiale est considérable.

Mais son enseignement est loin d'avoir été compris et mis en application par les entreprises américaines, a fortiori par les entreprises occidentales. Il considère que la principale incompréhension de son enseignement est due à « une inaptitude fondamentale à interpréter l'information en termes de variations ».

Joseph Moses Juran

(24 décembre 1904, Brăila en Roumanie - 28 février 2008, États-Unis) est un acteur de la conception originale et du portage mondial de la démarche qualité globale.

Il est considéré par Kaoru Ishikawa comme le principal fondateur des démarches qualité (gestion de la qualité). Il développa de très nombreux concepts, méthodes, et outils qualité qui trouvent aujourd'hui des dénominations différentes :

Concepts : amélioration continue ; client interne ; coût de la qualité ;

Méthodes : la roue de la qualité (ou PDCA) gestion de la qualité ; analyse de la résistance au changement (1964).

Outils : diagramme de Pareto, distribution de Pareto qui permet d'identifier la répartition des défauts d'une production (selon la logique des "20/80")

Armand Vallin Feigenbaum

né le 6 avril 1922 à New York (État de New York) et mort le 13 novembre 2014 à Pittsfield (Massachusetts), est un statisticien américain. Professeur, il est un des théoriciens pour la gestion de la qualité.

Il est connu pour son expression et son concept de qualité totale (Total Quality Control, TQC). C'est le seul à avoir utilisé le mot Total. Il préconise une gestion « élargie » de la qualité, appliquée à toutes les étapes, de la conception du produit à sa livraison, plutôt que de se limiter, comme on le fait traditionnellement, à un contrôle de qualité au stade de la fabrication.

Il fonde en 1971 l'Académie internationale pour la qualité avec Kaoru Ishikawa.

Il existe dans tous les secteurs de l'entreprise, une action globale homogène et parallèle. Avec la TQC, le premier et principal souci, c'est la qualité des gens.

Sa mise en œuvre nécessite la coopération effective de tous les membres de l'entreprise, direction, cadres, maîtres et ouvriers, dans tous les domaines d'activité des études de marché à la mise au point du produit, de la fabrication à la vente, etc. Il identifie trois dimensions de la qualité :

- technique : caractéristiques et performances du produit
- économique : satisfaire les besoins au moindre coût dans les délais prévus, en réduisant au minimum les dysfonctionnements internes
- humaine : associer le personnel de l'entreprise à un projet commun, afin que chacun s'épanouisse et retrouve le goût du travail bien fait.

Il se limite exclusivement à la qualité en milieu industriel

La crise des années 1973 a touché l'ensemble des pays industrialisés, modifiant la donne économique. Le secteur automobile est gravement touché par la crise, la production chute et de nombreuses firmes enregistrent des pertes.

Cependant une firme fait exception dans les années 1980 : Toyota. En effet, Toyota a attiré l'attention puisque ces voitures avaient une durée de vie supérieure aux voitures américaines et nécessitaient beaucoup moins de réparations. Son processus de développement était plus rapide, plus fiable et néanmoins concurrentiel, en dépit des salaires relativement élevés des ouvriers japonais.

Tout aussi impressionnant était le fait que chaque fois que Toyota montrait une faiblesse apparente et semblait vulnérable, le problème était réglé et Toyota revenait plus fort sur le marché. C'est de cette constatation que l'intérêt s'est porté au système de production de Toyota.

Taiichi Ohno qui était un ingénieur industriel japonais s'est rendu aux États-Unis et a constaté le système tayloro-fordien tout en identifiant certaines limites liés notamment aux conditions de travail des salariés et décide d'importer le système au Japon au sein de l'entreprise Toyota en l'adaptant aux contraintes du pays.



En effet, le système Tayloro-fordien exige par exemple une capacité de stockage conséquente et donc de la place ce qui pose problème au Japon qui est un archipel d'îles. C'est pourquoi les contraintes géographiques ont imposé un système différent (niveau de stock minimal), beaucoup d'autres facteurs vont être transposés et adapté à la culture japonaise. Notamment la philosophie japonaise qui va être intégré au système de production. Le toyotisme qui se généralise dans le mouvement lean va être transposé dans différend pays et secteurs mais de manière incomplète puisqu'une grande part du système réside dans une philosophie et non juste d'outils à appliquer.

L'un de ses ingénieurs, Tai-chi Ohno, met alors au point un système de gestion de l'entreprise simple mais efficace, consistant à

- Réduire les coûts et éviter le gaspillage.
- Maintenir une qualité optimale des produits tout au long de la chaîne de production.
- Eviter l'offre excédentaire. Si certains modèles de voitures se vendent moins, il faut en réduire la taille des séries, ce qui implique une baisse des stocks. Les voitures et les pièces sont fabriquées pratiquement à la demande. C'est la production à flux tendu (ou production « juste à temps », ou « méthode kanban »)
- Prendre en considération l'avis des opérateurs : ceux-ci participent au diagnostic des problèmes et à leur résolution.
- Améliorer le système de façon continue, en une dynamique interne qui intègre tous les acteurs concernés, de l'opérateur à l'ingénieur.

Un tel système d'organisation permet un décloisonnement des fonctions et des responsabilités; il allie efficacité de production à une certaine reconnaissance psychologique des travailleurs. On leur demande leur avis sur l'entreprise et ils se sentent donc plus importants.

La philosophie : le Kaizen

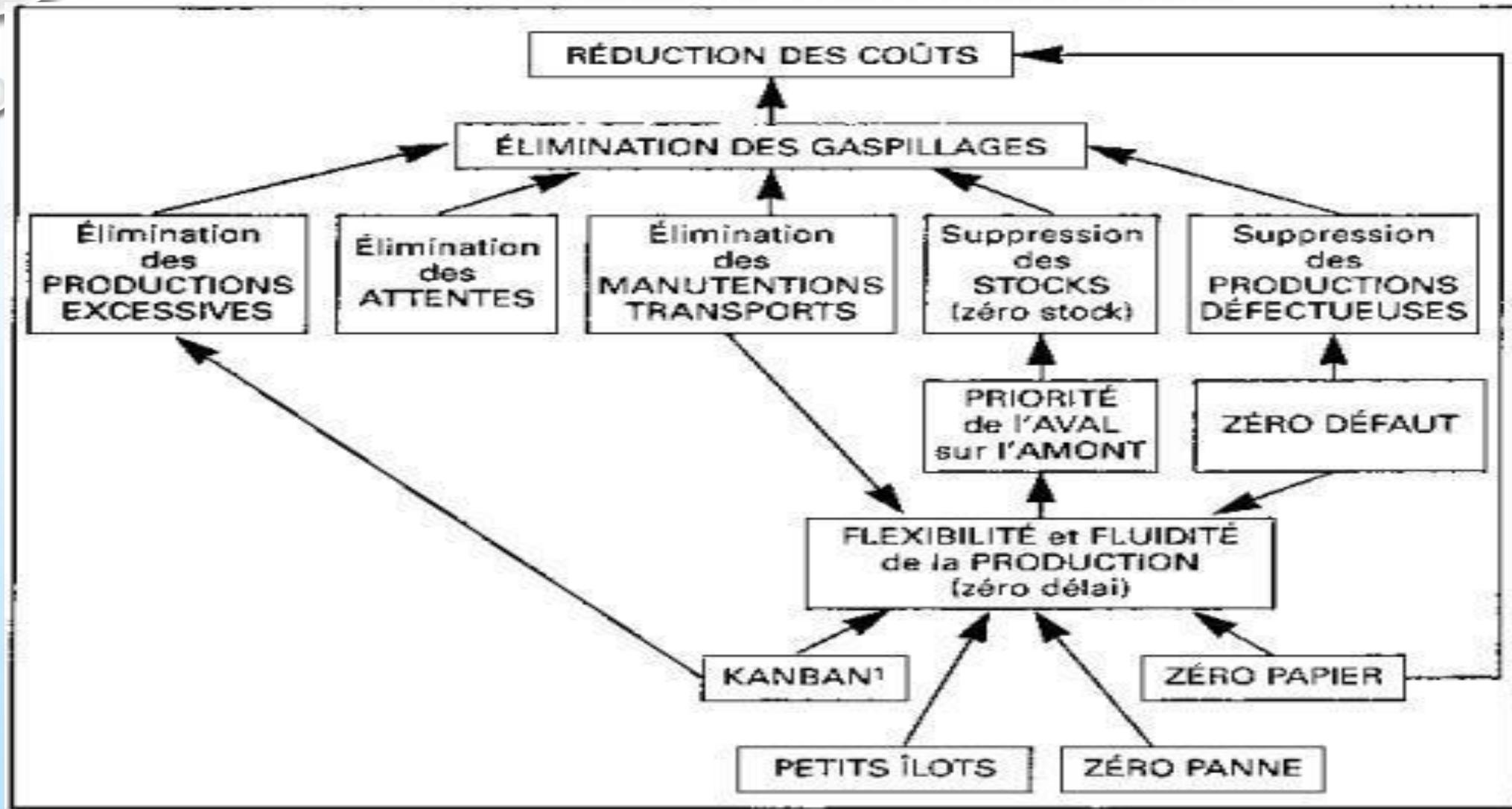
Le Kaisen représente une manière de penser qui s'inscrit dans une logique d'amélioration perpétuelle, elle se traduit par des gestes quotidiens. Cette philosophie est très différente de la manière de penser occidentale. Cette logique se traduit par exemple par une maintenance des appareils dès qu'un problème est détecté et non pas lorsqu'il est déjà en panne ou encore par des procédés comme la roue de Deming qui est un cercle vertueux de qualité passant par 4 principes : to Act, to plan, to check et to do.

Ainsi cette logique va être appliquée à tous les niveaux de l'entreprise et non plus juste au niveau de la hiérarchie.

Un des facteurs qui encourage cette façon de penser est que le Japonais s'identifie à sa famille mais également à son entreprise ce qui engendre un effet de responsabilité face à son travail. Ainsi chacun est responsable de son équipement.

C'est pourquoi le Kaizen représente un des piliers du toyotisme.

Les outils du toyotisme



ce modèle d'organisation de travail et de production fut mis en œuvre chez Toyota. Il repose sur deux innovations majeures : l'automatisation et le juste-à-temps.

L'automatisation

Représente la capacité d'une machine à s'arrêter lorsqu'il rencontre un problème. Ce système permet à l'ouvrier de faire d'autres tâches et donc de travailler sur plusieurs machines. Ceci permet d'augmenter la productivité.

D'autre part le toyotisme préconise une analyse en profondeur lorsqu'il fait face à une défaillance dans la chaîne de production. Ainsi, cette logique lui permet d'éviter de rencontrer la même défaillance plusieurs fois. Cette solution s'applique à tous les maillons de la chaîne de production.

Les instruments du juste-à-temps

Le principe du juste-à-temps ou flux tendu est que l'aval de la production commande l'amont. Il représente un ensemble de technique logistiques visant à améliorer la productivité globale d'une entreprise.

Ainsi, on produit exactement le nombre de produits requis, livré au bon endroit au bon moment. On attend que la demande se manifeste pour y répondre.

En d'autres termes, il s'agit d'un système de production inversé au système fordisme : on vend pour ensuite s'approvisionner en composants nécessaires à la fabrication du produit. De cette manière, le flux de la production est « tiré » par la demande. De cette façon, les stocks sont minimisés.

D'où une logique des 5 zéros olympiques : 0 stock, 0 délai, 0 panne, 0 défaut, 0 papier qui caractérisent le système en lui permettant de produire à moindres coûts.

a. Zéro stock

Selon Taichi Ohno, les stocks représentent une source de gaspillage. Les stocks représentent un masque aux différents problèmes de l'entreprise. Ainsi, Taichi Ohno a considéré qu'en supprimant les stocks on pouvait s'attaquer aux problèmes en profondeur. Le principe du 0 stock a été aussi imposé du fait du manque de place au Japon. Ainsi le système a exigé une suppression des stocks qui a permis de desseller les problèmes de gaspillage pour ensuite les résoudre.

En réalité, le zéro stock est difficilement réalisable, c'est pourquoi on tend plus vers un niveau de stock minimal. En effet, il est tout à fait légitime de constituer des stocks pour faire face à une demande saisonnière, mais il ne l'est pas lorsqu'il s'agit de dissimuler les problèmes par un niveau de stock injustifié.

b. Zéro délai

Le zéro délai constitue le fait d'essayer de compresser au maximum le délai propre à la production. Pour cela il est nécessaire de maîtriser les délais inter opératoires, ce sont les délais qui séparent deux séries de production.

c. Zéro panne

On parle de la maintenance des équipements productifs. Cette maintenance n'est pas de nature curative comme en occident c'est-à-dire que l'on n'attend pas que la machine tombe en panne avant de la réparer ou de la changer. Ici nous sommes plus dans une culture du risque donc on essaye d'anticiper les sources de dysfonctionnement. Il s'agit d'une maintenance préventive.

Ainsi, on distingue :

- La maintenance de nature prédictive : il s'agit d'incorporer au système productif un signal qui va nous avertir lorsqu'une source de dysfonctionnement apparaît. Dès que l'ouvrier prend connaissance de ce signal, il agit directement et n'attend pas la panne.
- La maintenance systématique : une révision est faite de façon périodique afin de contrôler une source de problème éventuel.
- AMDEC (Analyse des modes de défaillances de leurs effets et de leur criticité) : on va essayer d'évaluer par rapport à un système productif les sources de dysfonctionnement éventuel, ces effets et essayer d'analyser le degré de gravité du dysfonctionnement.

- TPM (Total Productive Maintenance) : on désire obtenir une maintenance parfaite c'est-à-dire d'éviter au maximum toutes sortes de dysfonctionnement à tout moment. Deux indicateurs vont nous le permettre : le taux de rendement global et le taux de service. L'objectif d'un projet TPM consiste à améliorer l'efficacité d'un équipement ou d'un processus industriel par une réflexion collective et une responsabilisation de l'ensemble du personnel concerné. Le projet s'attache à mettre en évidence toutes les causes d'inefficacité c'est-à-dire celles qui sont liées aux arrêts de la machine(pannes, réglages, temps de changement de série), celles qui sont liées aux ralentissements de la machine(micro-arrêts, ralentissement divers) ou encore celles qui sont liées aux pièces défectueuses produites lors du fonctionnement normal de l'équipement ou lors d'un redémarrage ou d'un réglage dit régime transitoire.

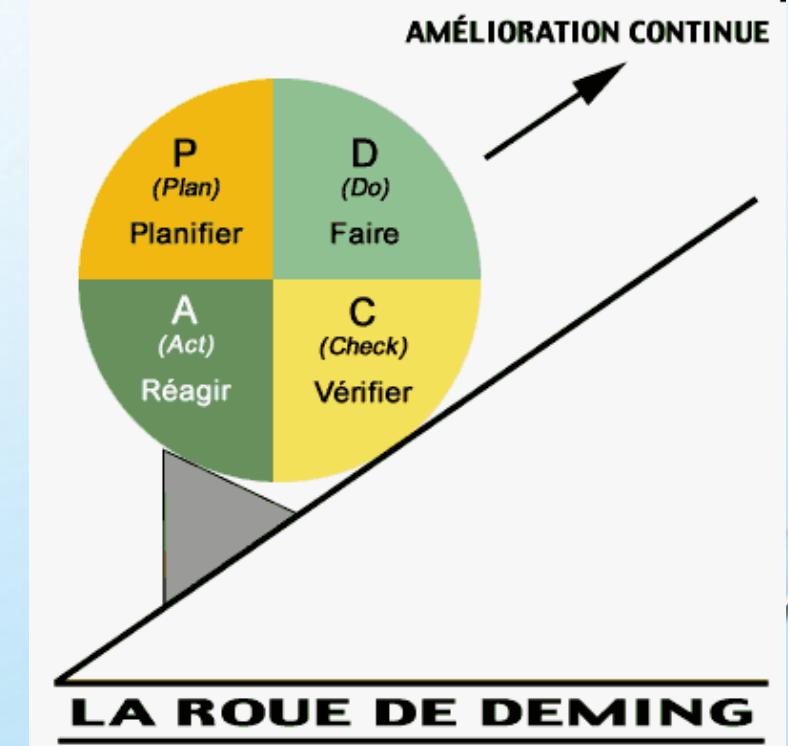
d. Zéro défaut : Total Quality Control

Pour aboutir au zéro défaut, tout le monde hiérarchiquement doit penser à une logique de total quality control c'est-à-dire que l'impulsion doit provenir de la hiérarchie. Ainsi elle doit toucher de manière horizontal toute l'entreprise et donc toutes ces fonctions (SAV, comptabilité, production...). En effet, si un problème survient le client ne va pas distinguer le service qui en est l'origine se sera toute l'entreprise qui en subira les conséquences. On peut même aller plus loin quand l'entreprise décide d'externalisée, elle doit s'assurer que l'ensemble de ces partenaires sont dans la même logique. Ainsi la gestion de la qualité doit se faire à la fois en amont mais également en aval. Certains procédés sont mis en place pour mettre en œuvre la gestion de la qualité.

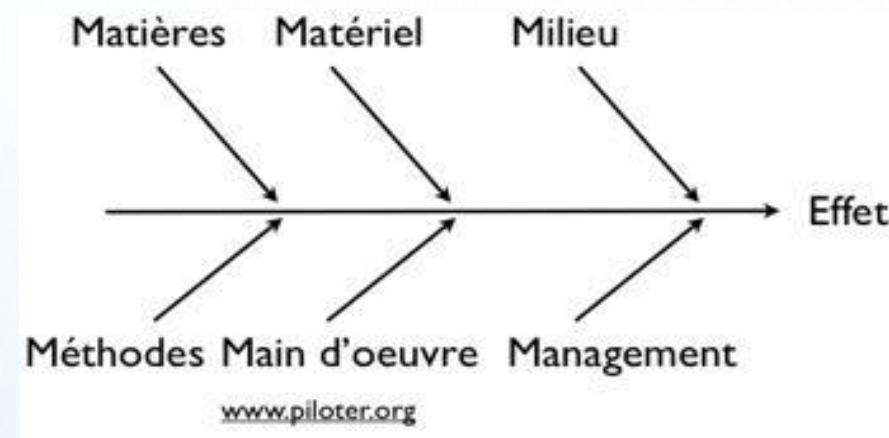
outils de la gestion de la qualité

La roue de Deming

C'est William Edwards Deming qui va être le premier à travailler sur la gestion de la qualité. Il va instaurer la Roue de Deming. Il s'agit d'un cercle vertueux qui passe par quatre étapes



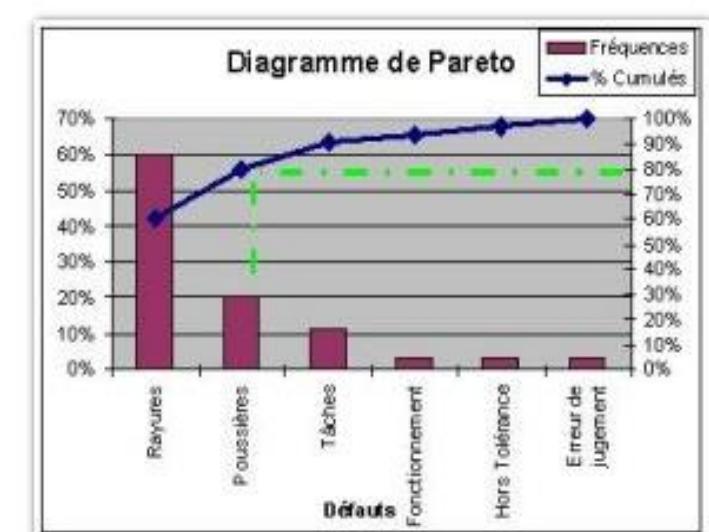
Le diagramme des 5M (ou diagramme de causes/effets ou d'Hishikawa)



Il s'agit de s'interroger sur les causes profondes du dysfonctionnement à partir des 5M : matière, main d'œuvre , méthode, milieu, matériel. Ainsi une fois la source identifiée on agit pour y remédier durablement, de cette manière on agit non plus en surface qui ne résout pas réellement le problème mais en profondeur.

Le diagramme de Pareto

Pareto était un économiste italien du 17ème siècle qui avait remarqué que 80% des sommes payées au titre des impôts étaient données par 20% des contribuables. Cette proportion de relation entre causes et effets se rencontre fréquemment dans de nombreuses autres observations. Le diagramme de Pareto est un outil qualité d'analyse, d'aide à la décision, mais aussi de communication. Il permet de mettre en évidence la loi des « 80/20 », c'est-à-dire que 20% des causes provoquent 80% des effets, et donc qu'une grande partie du problème peu être résolue en traitant un nombre limité de causes. Le diagramme de Pareto permet de déterminer les priorités d'actions.



La feuille de relevé

Il s'agit de donner une feuille simple à remplir aux ouvriers afin qu'il identifie le nombre de défaut par type de défaut.

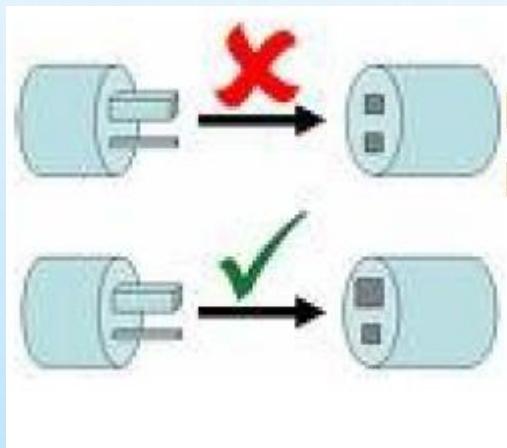
Exemple de feuille de relevé :

Machine : Tour H345	Date : 20/05/97
Atelier : 345	Nom :
Type de pièces contrôlées : circuit wiz	Taille échantillon :
Types de défaut :	Nombre de défauts par type :
- Collage	Total :
- Soudure	

Le Poka-Yoke

un moyen simple de gérer les erreurs. C'est un système anti-erreur.

En effet, comment être certain de façon rapide que l'ouvrier serre le boulon systématiquement?

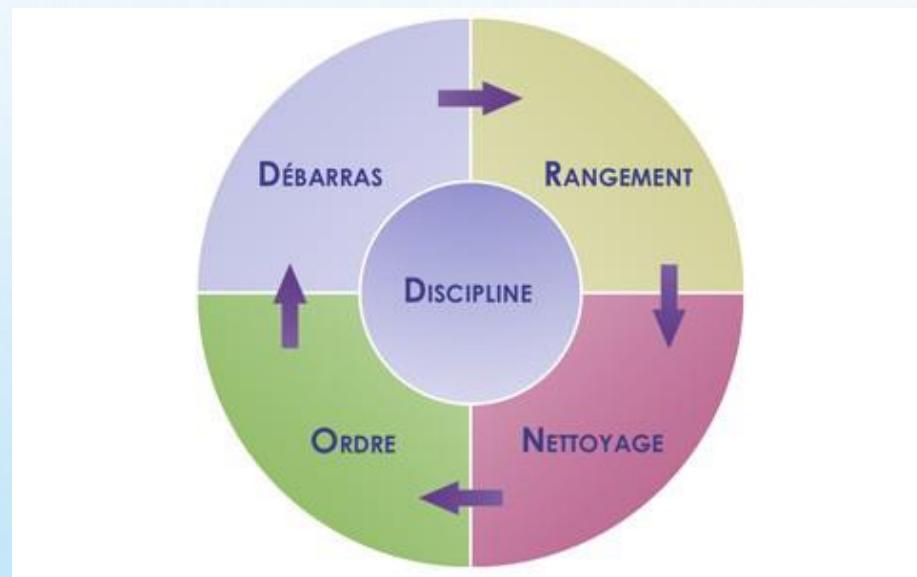


On constate qu'à partir de ce schéma que l'ouvrier ne pourra pas se tromper puisque le seul moyen que le boulon ait de s'emboîter est de faire coïncider les trous.

La campagne des 5S

SEIRI (Débarras) ; SEITON (Rangement) ; SEISO (Nettoyage) ; SEIKEITSU (Ordre) ; SHITSUKE (Discipline)..

Cette campagne a pour but de sensibiliser les ouvriers en termes de propreté, rangement.



ces outils sont mis à disposition des entreprises pour atteindre le Total Quality Control.

e. Zéro papier

Le zéro papier est la volonté de limiter les procédures administratives. En effet, les procédés administratifs complexes ralentissent le système productif et le processus de décision.

La flexibilité

Le toyotisme est un système qui prône la polyvalence du salarié. En effet, il doit être en mesure de s'adapter à la demande, il n'est plus alloué à une tâche précise comme l'encourage le travail à la chaîne instauré par le fordisme. Le salarié est une part entière de l'entreprise et donc participe activement à son développement, aux problèmes qu'ils rencontrent. Ainsi il doit pouvoir être flexible et non pas spécialisé dans une seule tâche.

Le management participatif

Le management participatif découle de plusieurs événements comme la fin des syndicats radicaux dans les années 1950 ou encore le mouvement du contrôle qualité qui prônait une participation active du salarié pour donner des suggestions ou encore le système de promotion interne développé par Toyota permet au salarié de s'élever dans la hiérarchie. Le management participatif va permettre à l'ouvrier d'être un « manager » au sein du groupe de travail afin d'atteindre les objectifs fixés.

Le Kanban

Le Kanban ou système des étiquettes visent à réduire les coûts de stocks de matières. Le fluidité « économique » est obtenue lorsque nous avons toutes les pièces nécessaires à l'élaboration du produit final demandé par le client. Ainsi l'information joue un rôle majeur dans ce processus puisque qu'elle permet d'obtenir des données sur le marché afin de produire la quantité juste demandé.

Ainsi Taichi Ohno a institué le Kanban au sein de Toyota qui est un système d'information visant à déclencher l'ordre d'approvisionnement des pièces dès lors que le dernier lot a été entamé. Ce système permet de produire à l'unité ou en lots fractionnés ce qui réduit les coûts de production de manière conséquente. Nous ne sommes plus dans une logique de production effréné qui aboutit à du gaspillage lorsque la production n'est pas écoulée mais une production tiré par la demande.

Les limites du toyotisme

Le toyotisme se heurte à certains problèmes. En effet, le stock zéro peut causer des problèmes de rupture d'approvisionnement en cas de grève.

De plus, ce système montre des faiblesses lors d'une forte baisse de la demande puisque tous les maillons de la chaîne de production (sous-traitant) sont affectés et donc engendre un réel problème économique.

Ensuite, nous pouvons nous interroger sur la réelle évolution quant au fordisme. Certains répondent que la rationalisation du travail (chronomètre et standardisation) est toujours d'actualité.

Enfin, il existe aujourd'hui des interrogations sur la réelle qualité des produits précisément chez Toyota qui a été amené à rappeler des véhicules pour des défauts de construction.

En effet, nous pouvons nous poser la question de savoir si Toyota n'a pas abandonné d'une certaine manière son modèle en remplaçant le zéro défaut par une croissance de la quantité?

Incidence et développements

Le toyotisme serait le modèle idéal de l'organisation de l'entreprise. Mais sa mise en place au Japon a pris plusieurs dizaines d'années et n'a probablement été possible que parce que le modèle social japonais pouvait l'accepter. D'autres grandes entreprises ont bien essayé de l'appliquer au sein de leur organisation et à chaque fois, elles ont connu un échec retentissant.

Le toyotisme s'est développé dans un contexte bien particulier et qu'une application incomplète ou une application dans un contexte différent n'aboutit pas toujours au succès que Toyota a pu connaître.

Certaines multinationales ont cependant décidé d'appliquer quelques concepts toyotistes :

- Le juste-à-temps : système de production qui vise à synchroniser et à ajuster exactement le flux et le nombre des pièces avec le rythme de montage.
- L'autonomisation des machines : équipement des machines de dispositifs d'arrêt, simple, peu onéreux, qui permet la surveillance de plusieurs machines par un même opérateur.
- Le kaizen : principe d'autonomisation des équipes en charge de définir les temps standards de production et de se répartir les diverses opérations de fabrication d'un produit afin de travailler plus efficacement et certes plus rapidement. Le kaizen décrit parfaitement le principe d'amélioration continue du système.
- Le kanban : système d'étiquettes (de fiches de papier) qui indique le nombre de pièces à produire ou à livrer, en évitant ainsi toute production excédentaire.
- Le cercle de qualité : groupe de travail composé d'opérateurs et de cadres, constitué autour des activités de kaizen, qui couvre les questions de qualité, de maintenance, de sécurité, de prix de revient...

Cette nouvelle forme d'organisation, basée sur les compétences et la qualification des ressources humaines, marque la fin du taylorisme et du fordisme à l'état pur.

La situation de février 2010 avec le retour de plusieurs millions de véhicules de plusieurs marques en raison d'un défaut de pédale démontrent lamentablement les limites du système.

On ne motive pas les hommes avec des discours, mais en respectant leurs aspirations profondes.(Antoine Riboud, G Danone)

Les deux choses les plus importants n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. (H. Ford)

La théorie Z

La théorie Z est née à partir d'une constatation d'un professeur et chercheur américain entre les entreprises japonaises et occidentales dans les années 80.

Entreprises japonaises	Entreprises occidentales (US)
Emploi à vie	Emploi limité dans le temps
Évolution et promotion lente	Évolution et promotions rapides
Carrières non spécialisées	Carrières spécialisées
Procédures de contrôle implicites	Procédures de contrôle explicites
Prises de décisions collectives	Prises de décisions individuelles
Intérêt global	Intérêt limité

Les principes de la théorie Z (13 phases synthétisés en 10 points) sont :

1. Définition d'une culture d'entreprise impliquant fortement la direction de l'entreprise,
2. Mise en place de structures et de stimulants en adéquation avec la culture d'entreprise,
3. Développement des techniques de communication (reconnaître le droit à l'erreur),
4. Faire participer les salariés de l'entreprise,
5. Réduire la rotation du personnel : rechercher l'intégration du personnel à l'intérieur de l'entreprise,
6. Adopter le système d'évaluation et de promotion lente,
7. Elargir les possibilités de carrière,
8. Développer systématiquement la participation des salariés,
9. Encourager le développement des relations directes (direction - salariés).
10. Prise en compte de l'intérêt général.

La théorie ALGIRIS : Le développement du potentiel humain

Il parle du principe que chaque individu possède du potentiel. Il remarque aussi que les dirigeant ont 3 de ces valeurs ont une influence sur le travail de groupe. Ces trois valeurs sont :

- Les relations humaines qui sont essentiel dans l'entreprise.
- La rationalité cognitive qui doit être recherchée.
- Les rapports humains qui sont plus utiles lorsqu'ils sont régie par un système de scission et coercition dans l'entreprise.

Pour la majorité des dirigeant d'entreprise une organisation efficace est celle qui vers les objectif qui sont fixé. A. par contre que cette conception est très étroite. La principale source de réussite en management pour lui est la confiance car elle permet à l'organisation d'utiliser au mieux l'ensemble des membres. C'est le développement du potentiel humain dans l'entreprise.

Le management participatif

Apparu dès le début des années 1970, le management participatif est une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en oeuvre des objectifs les concernant.

Le management participatif peut aussi se définir comme « une mobilisation du personnel par une démarche dont le but consiste à intégrer les structures et les attitudes et qui repose sur une ambition de nature collective ».

Par mobilisation du personnel, il est entendu qu'il faut tenter de faire partager aux acteurs sociaux les défis auxquels l'entreprise se trouve confrontée

Les différentes formes du management participatif: les réunions d'échange, les cercles de qualité, les groupes projets, le projet d'entreprise et la qualité totale

- ❖ Les réunions d'échange: ces réunion d'échange ont été conçues pour favoriser l'expression directe et collective des salariés sur les problèmes de la vie au travail et plus spécifiquement les conditions du travail. Après chaque réunion, il est établi un compte rendu pour assurer la prise en compte et le suivi des thèmes abordés
- ❖ Les cercles de qualité: un petit groupe de personnes, de cinq à douze personnes, qui font un travail semblable et qui, sur la base du volontariat, se réunissent régulièrement afin d'identifier les causes des problèmes pour les analyser et ensuite proposer les solutions aux gestionnaires.
- ❖ Les groupes projets: ces groupes, appelés encore commission, sont organisés à l'initiative de la direction pour étudier des questions spécifiques, et proposer des actions à entreprendre. Ces groupes sont essentiellement thématique, c'est-à-dire qu'ils traitent une question particulière dans un temps limité. Les objectifs des groupes de projets sont fixés par la direction de l'entreprise

❖ La qualité totale: il s'agit d'une extension globale des cercles de qualité. Dans la démarche de la qualité totale, il convient de travailler en groupes afin de s'interroger sur la qualité du produit ou du service que l'unité en question fournit. La qualité totale demande de plus une participation de l'ensemble des acteurs sociaux qui compose le système, elle nécessite aussi un minimum de résultats rapides pour amorcer une spirale de réussite.

L'objectif, est d'améliorer les performances de l'entreprise.

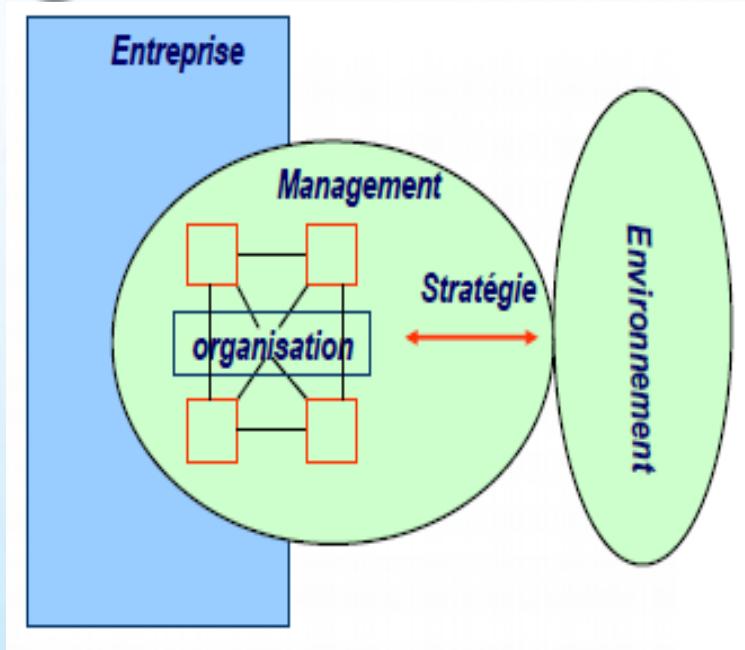
MANAGEMENT II

LE RÔLE DU MANAGER ET LE PROCESSUS DE GESTION

SÉANCE 11 ET 12:

PR. LAKHLILI IBTISSAME

LES COMPOSANTES DU MANAGEMENT



Le management des entreprises est composé de deux aspects qui sont l'organisation et la stratégie. Sans stratégie une organisation n'est pas une directrice de mobilisation de ces acteurs, sans organisation, sans organisation adaptée, la plus belle des stratégies n'est qu'un catalogue.

Il ne faut pas aussi négliger les questions qui sont liées au choix des organigrammes, des styles de commandements, des modalités de contrôle, en matière de management, contrairement à ce que pensent certains stratèges, l'organisation est essentielle.

Donc le management plus que jamais repose sur deux composantes indissociables à savoir la **stratégie** et **l'organisation** : l'une est plutôt **externe**, tournée vers l'environnement, et l'autre s'associe davantage à une vision **interne**.

- Concevoir le potentiel
- Gérer le potentiel
- Intégrer le potentiel
- Exploiter le potentiel



deux niveaux du management : l'opérationnel et le stratégique.

Dans la vie pratique des entreprises, la distinction n'est pas toujours évidente, c'est à dire parfois difficile car les décisions se bousculent, sont interdépendantes.

Cette opposition est essentielle à comprendre. Nombre de dirigeants d'entreprises, notamment de PME auraient intérêt à prendre du recul par rapport à l'opérationnel, pour se consacrer pleinement au stratégique

Le management opérationnel et le management stratégique se différencient par une série de caractéristiques :

- Impact
- Durée de préparation et de mise en œuvre
- Réversibilité
- Environnement et temps
- Objectifs

	Management stratégique	Management opérationnel
Démarche	« quel avenir veut-on pour l'entreprise ?»	« Comment gérer au quotidien »
Objectif	Assurer la pérennité et le développement de l'entreprise	Optimiser l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs
Vision	Vision externe orientée sur l'environnement dont il s'agit d'exploiter les opportunités et les menaces	Vision interne orientée sur les ressources de l'entreprise qu'il faut organiser au mieux
Horizon	Long terme (plus de 3 ans)	Court terme
Acteurs concernés	Direction générale	Hiérarchie intermédiaire : chef de service, cadre, contremaître...
Nature des décisions	Choix des domaines d'activité et des marchés, choix des structures	Gestion des ressources humaines et financières, gestion commerciale, gestion de production, gestion de l'information
Caractéristiques des décisions	Non réversibles	Réversibles si nécessaire
Exemples	Lancement d'une nouvelle activité, rachat d'un concurrent, Changement de structure	Embauche, fixation des prix, lancement d'une opération de promotion

- La toute première tâche du manager est de concentrer son énergie sur le niveau de réflexion et d'action qui est le sien et de se garder de toute tentation de "redescendre" vers la gestion courante, vers l'aspect opérationnel, de l'entreprise et pourtant le danger est grand.

Le danger :

Ce danger est d'autant plus grand dans les PME où le patron joue trop souvent le one man show qui laisse peu de temps à la réflexion stratégique c'est d'ailleurs là l'une des raisons d'échec des PME.

L'opposition entre management stratégique et management courant (opérationnel) n'implique nullement aucune échelle de valeur entre les deux. Chacun sait combien ils requièrent tous les deux d'intelligence et d'énergie. Il demeure que les confondre ou ne pas voir clairement les qualités spécifiques qu'il convient de réunir dans chacun des deux cas serait lourd de conséquences négatives.

Le management stratégique est élaborées par la direction, qui correspond pour Henry Mintzberg au «sommet stratégique», Elle élabore les grandes orientations de l'entreprise pour assurer sa pérennité et développer ses parts de marchés, Ces décisions s'effectuent sur le moyen et long terme et concernent :

- la mise en place de la structure interne, aussi bien pour la création de l'entreprise que pour sa restructuration ou sa réorganisation ;
- les choix produits/marchés/technologies, avec l'élaboration des domaines d'activités de l'entreprise (DAS : domaines d'activité stratégique qui correspond à une segmentation des marchés) ;
- les recentrages stratégiques de l'entreprise ou de sa réorientation due à la concurrence ;
- l'adaptation du fonctionnement interne de l'entreprise liée, aussi bien aux ressources financières que matérielles et humaines qui sont essentielles à la pérennité de l'entreprise ;
- l'établissement de partenariats d'entreprise par la stratégie d'impartition comme par exemple l'externalisation des activités par la sous-traitance. Les décisions stratégiques peuvent avoir, également pour conséquence de modifier l'image de l'entreprise par exemple cette entreprise décide de mettre en place une RSE.

Les décisions opérationnelles sont généralement prises par les cadres et ont un effet à court terme, Elles consistent à mettre en œuvre des moyens financier, humain et matériel afin d'atteindre les objectifs fixés par le sommet hiérarchique, c'est-à-dire la direction.

le management opérationnel correspond aux décisions tactiques et opérationnelles d'Ansoff ou aux décisions tactiques et administratives de Mussche (les décisions mécanistes sont préprogrammées et on ne peut pas vraiment considérer qu'elles sont du domaine du management).

Les décisions opérationnelles ont des effets à court terme et concernent le plus souvent :

- la mise en œuvre de la stratégie ou sa réorganisation ;
- l'affectation des moyens techniques, humains et financiers ;
- l'animation de l'équipe pour atteindre les objectifs par collaboration et la motivation ;
- la mise en œuvre la production et la vente.

Le management opérationnel recouvre deux grandes dimensions qui sont les suivantes :

- ✓ Les méthodes quantitatives de gestion regroupant tout ce qui ressort aux techniques financières, budgétaires et comptables ;
- ✓ La gestion des ressources humaines qui s'appuie sur la gestion de carrière (droit du travail et conventions collectives, rémunération), la formation du personnel (modalités et droit de la formation) ainsi que sur les relations humaines et l'animation appliquées à la conduite des groupes de travail.

La complémentarité entre le management opérationnel et le management stratégique

Le management stratégique est du ressort de la Direction générale. Elle implique des décisions à long terme :

- l'élaboration de la stratégie ;
- la définition de la structure ;
- la création ou la réorganisation des domaines d'activité stratégique (DAS)
- la mise en place de partenariats.

Le management opérationnel concerne également l'encadrement qui doit prendre des décisions à moyen et court terme pour la mise en œuvre de la stratégie comme :

- les modalités d'adaptation de la structure ;
- le lancement et le suivi de la production ;
- la commercialisation ;
- le management des équipes.

La management stratégique

- ❖ Définir les objectifs à atteindre
- ❖ déterminer les moyens d'action pour atteindre les objectifs fixés
- ❖ définir les prévisions (vision externe:(l'environnement))

Une dynamique d'ensemble lie management stratégique et management opérationnel : la management stratégique incite et inspire le management opérationnel car c'est lui qui définit les orientations et le cadre de travail du management opérationnel.

Le management opérationnel oriente, à son tour, le management stratégique car les contraintes opérationnelles doivent être prises en compte par les stratégies.

Le management opérationnel

- ❖ Diriger-animer- motiver les équipes
- ❖ organiser le travail
- ❖ optimiser la rentabilité
- ❖ assurer la gestion de l'entreprise (vision interne: l'entreprise))

Exemple de décisions

Décisions opérationnelles
Réapprovisionnements de marchandises
Choix d'un fournisseur
Rédaction de statut d'une société

Décisions stratégiques
Création d'un nouveau produit
Implantation dans un nouveau circuit de distribution
Alliance avec un concurrent

Qualités requises

Décisions opérationnelles
Rigueur
Méthodes
Esprit convergent

Décisions stratégiques
Imagination
Créativité
Esprit divergent

En effet on ne recrute pas les mêmes profils pour les fonctions opérationnelles que pour les fonctions stratégiques : on privilégiera des hommes et femmes créatifs, imaginatif divergent, en revanche, pour les fonctions opérationnelles la rigueur, la méthode seront recherchés.

Dans chaque manager les deux cotés, existent, selon les individus selon les circonstances, l'un ou l'autre domaine, dans une entreprise les deux profils de compétences sont nécessaires.

Les conséquences de ces différences de caractéristiques se traduisent non seulement sur les profils de cadres à recruter mais aussi sur le plan du diagnostic de l'entreprise.

Il convient donc lors de l'étude d'une entreprise de préciser dans lequel des cas suivant, elle se trouve :

- Défaillance probable : ces entreprises sont en danger, et à défaut de réorganisation drastique, elles seront incapables de survivre. Ce peut être le cas d'entreprise artisanale, ou le patron est débordé par le quotidien, il a des retards dans les livraisons ou la facturation.
- Risques à court terme : ces entreprises anticipent parfaitement les marchés, se positionnent bien en conséquence, mais risque ne pas connaître leur avenir, le court terme les menace, ces entreprises qui ne maîtrisent pas leur gestion opérationnelle et notamment la gestion administrative, trébuchent souvent à l'occasion d'une échéance qui refuse le banquier, en cessation de paiement.
- Performance durable

Les managers travaillent dans des organisations, c'est-à-dire des ensembles de personnes rassemblées dans un but précis, en vue d'atteindre des objectifs par une division du travail et des fonctions, ainsi que par des modalités de coordination définies : un lycée, un club, un lieu de culte, une épicerie de quartier, une équipe de football ou la société Sony sont autant d'organisations qui partagent trois points communs.

Toute organisation sert des objectifs précis et se compose de personnes réunies d'une certaine façon. L'objectif spécifique d'une organisation s'exprime en termes de but ou de configuration de but.

Ainsi, des individus identifiés prennent des décisions pour fixer ce but et accomplissent une série de tâches afin de transformer ce but en réalité.

Enfin, les organisations instaurent une structure systématique pour déterminer le comportement de leurs membres, l'orienter et lui fixer des limites.

Pour cela, elles établissent des règles, demandent à certains individus d'en contrôler d'autres, forment des équipes de travail ou décrivent les postes afin que chacun sache ce qu'il a à faire.

Il existe deux types de membres, remplissant des fonctions : les employés et les managers.

Les employés (on parlera aussi parfois d'exécutants, d'opérationnels ou de collaborateurs, selon le niveau d'autonomie requis) ont la charge d'une tâche donnée, mais n'ont que peu de responsabilité, voire aucune, de supervision du travail des autres : par exemple, ils enregistrent par téléphone une commande ou une inscription à un cours, assurent une relation commerciale ou réalisent une opération sur une chaîne de montage.

Les managers, en revanche, dirigent les activités des employés et responsables de niveau inférieur et se répartissent généralement en trois catégories : les cadres dirigeants, les cadres intermédiaires et les agents de maîtrise.

Les managers ont également directement en charge certaines tâches et assument parfois des responsabilités pratiques. Par exemple, un responsable régional des ventes d'un distributeur de fournitures industrielles ou de produits pharmaceutiques n'échappera pas au traitement direct de certains clients, même s'il contrôle par ailleurs les activités d'autres vendeurs sur chaque secteur géographique. La différence essentielle entre les deux groupes est donc que les managers ont des employés ou des collaborateurs qui leur rendent des comptes.

Organisation - Ensemble de personnes rassemblées afin d'atteindre des objectifs, par une division du travail et des fonctions, grâce à des modalités de coordination définies.

Organisation - une entité poursuivant un but précis, se composant de personnes ou de membres et possédant une structure systématique.

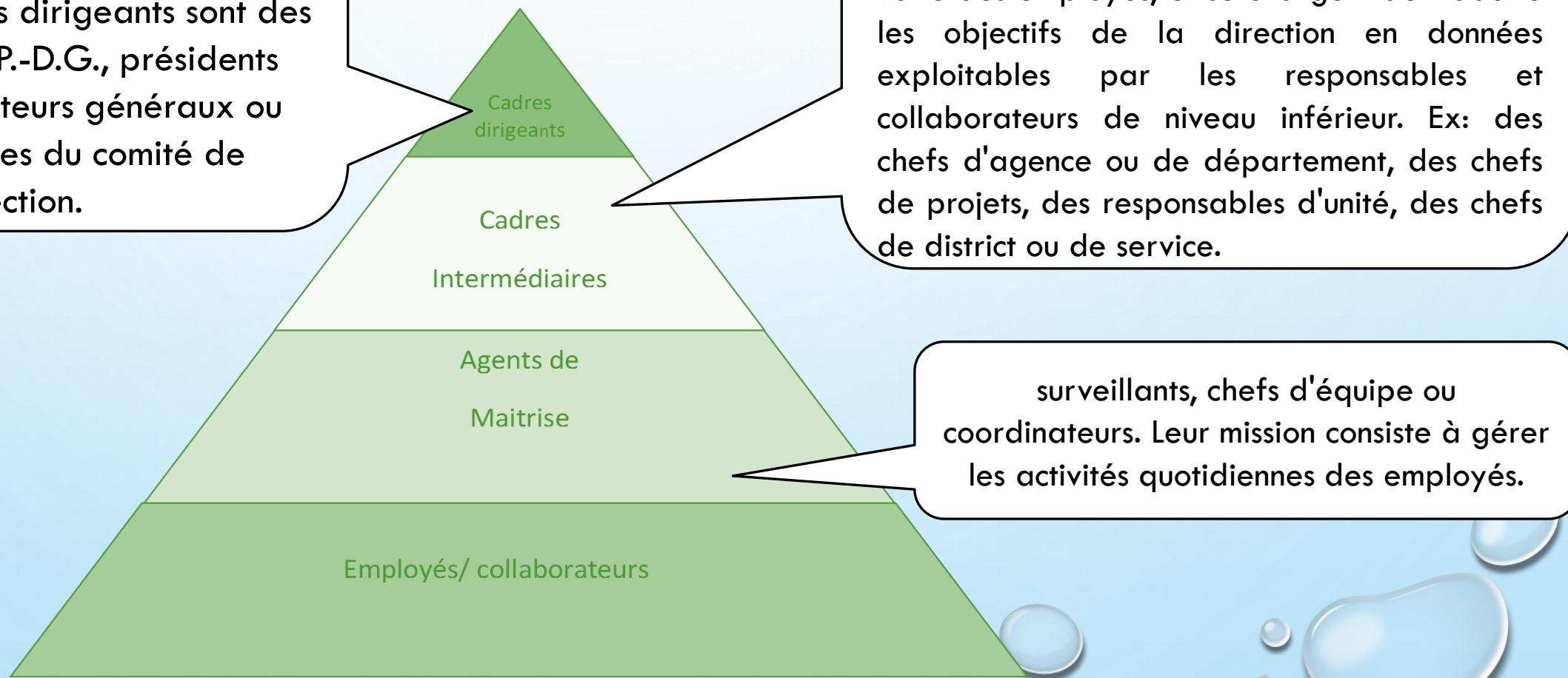
Employés - Personnes s'occupant d'une tâche donnée et n'ayant aucune responsabilité de supervision du travail des autres,

Managers - Personnes coordonnant et dirigeant dans une organisation les activités des autres, soit en mode hiérarchique, soit en mode transversal.

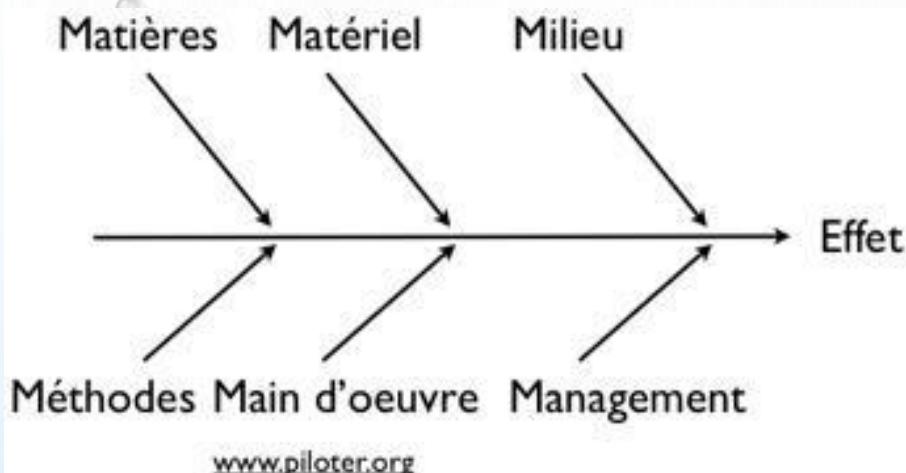
La place des managers dans leur organisation

Bien que faciles à repérer, les managers possèdent des titres très différents.

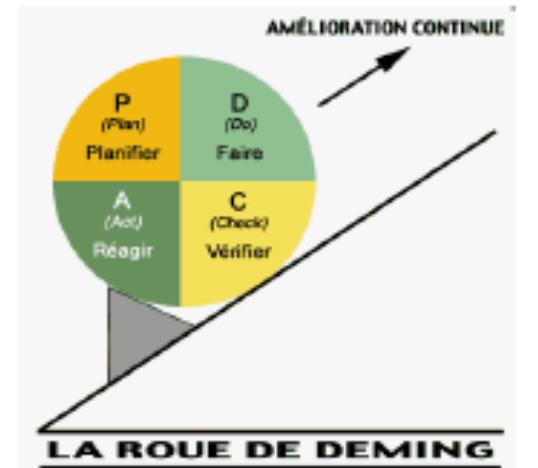
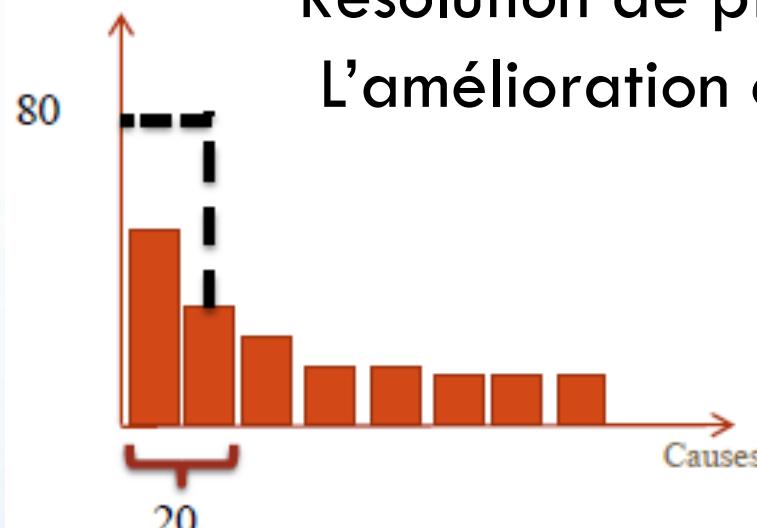
prendre des décisions sur la direction de l'organisation et d'instaurer des règles s'appliquant à tous les membres. Les hauts dirigeants sont des vice-présidents, P.-D.G., présidents honoraires, directeurs généraux ou encore membres du comité de direction.



C'est quoi le rôle du manager ?



Résolution de problème L'amélioration continue



Prise de décision (Simon): Le processus de prise de décision

- Intelligence
- Modélisation
- Choix

Le Manager Selon Peter Drucker : Un Planificateur Rationnel

5 principes d'actions :

- 1.**Déterminer les **objectifs** à atteindre;
- 2.****Analyser et organiser** le travail en structure;
- 3.**Assurer un rôle **motivationnel et communicationnel**;
- 4.****Piloter** avec des normes et des instruments de mesure;
- 5.**Former les acteurs.

Le manager a pour mission de mettre en œuvre les moyens techniques, financiers et humains d'information dont il dispose pour atteindre ses objectifs. Il y parvient en assumant des fonctions de direction, de planification, d'organisation et de contrôle. Ces activités sont les bases du management.

Pour Peter Drucker, « le manager est une sorte d'horloger » qui construit et pilote en permanence l'entreprise

Peter DRUCKER a beaucoup écrit sur le management, et dans ses écrits il s'est proposé de déterminer les principaux constituants de la performance d'une organisation. Et d'après lui, la performance actuelle est faite de deux dimensions importantes :

1. L'efficacité : L'habileté qu'a un manager à choisir des objectifs appropriés à son organisation, et essayer ensuite de les atteindre.
2. L'efficience : La capacité de faire meilleur usage des ressources disponibles, en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. C'est à dire le choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'application de possibilités données.

Donc on pourrait dire que les principes d'efficacité et d'efficience sont à la base de l'évaluation de toute structure organisationnelle.

Le manager assure un rôle d'encadrement, donc c'est un :

- Expert ou spécialiste (savoir faire)
- Meneur d'homme ou leader (mobilisateur)
- Stratège (dirige, prise de décision, pense le future).

FAYOL :

La fonction administrative (fonction de direction) est chargée de cinq tâches (POCCC) :

- Prévoir : anticiper l'évolution de l'entreprise.
- Organiser : mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs.
- Commander : gérer les hommes, donner des ordres ou des directives.
- Coordonner : harmoniser pour faire converger vers le même objectif.
- Contrôler : vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé.

Le Manager Selon Henry Mintzberg : Avant Tout Un Communicant

Pour **Henry Mintzberg** les managers : sont soumis à un rythme implacable, toutes leurs activités sont caractérisées par la « brièveté », la variété et la discontinuité. Ils sont orientés vers l'action et très peu vers la réflexion ».

le manager n'est pas un planificateur et systématique et réfléchi.

il est plongé dans l'action et n'a pas le temps de mener une réflexion approfondie. Il est submergé de tâches routinières et cherche à traiter des événements imprévisibles.

Le manager est avant tout un communicant pour obtenir les informations que le système d'informations et de gestion de l'entreprise ne peut lui fournir.

Son activité n'est pas formalisée, c'est un savoir-faire personnel et non une science.

la fin des années 1960, Henry Mintzberg suite à l'étude de 5 dirigeants d'entreprise, a pu identifier 10 rôles essentiels du manager qu'on peut regrouper en 3 catégories :

1. Rôles interpersonnels

Trois des rôles du manager découlent directement de la notion d'autorité formelle et impliquent, fondamentalement, des relations Interpersonnelles :

- **Symbole (figurehead)** : De par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir des obligations de natures légales ou cérémoniales.
- **Leader** : Le manager est la personne qui guide toutes les activités des subordonnées et les motive.
- **Agent de liaison** : Le manager crée et entretient des contacts aussi bien avec son environnement interne qu'externe, pour le meilleur fonctionnement de l'entreprise.

2. Rôles informationnels

Le processus d'information est l'une des clés de la profession du manager. Trois rôles décrivent les aspects liés à l'information du travail de gestionnaire :

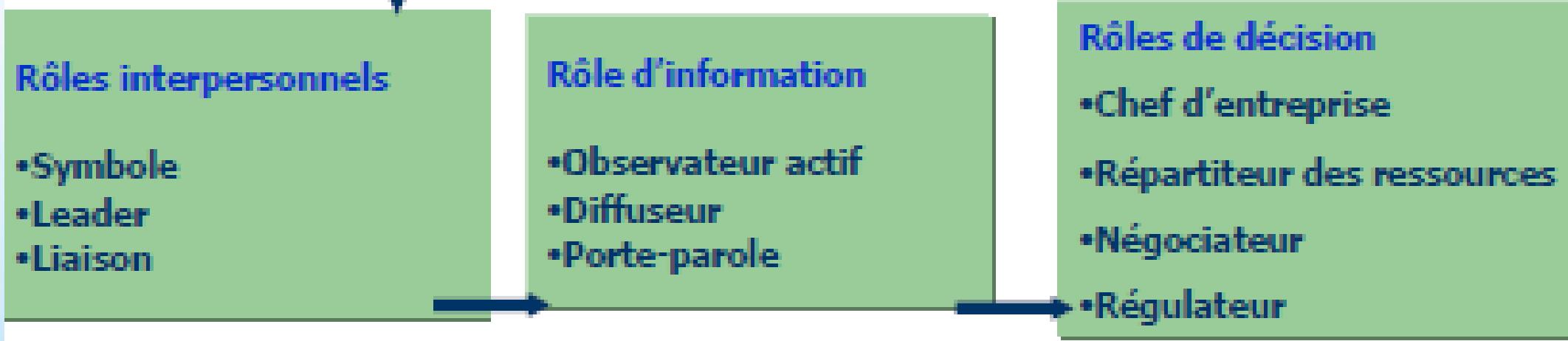
- Observateur actif : Le manager collecte le plus grand nombre d'informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées ou membre de l'organisation.
- Diffuseur : Le manager diffuse et transmet les informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées aux membres de l'organisation.
- Porte-parole : Le manager transmet l'information sur le plan de l'organisation à l'extérieur, au conseil d'administration et autre.

3. Rôles décisionnels

Le manager joue le rôle principal dans l'élaboration de son système de prise de décisions. Il y a quatre rôles qui décrivent le manager dans cette optique décisionnelle.

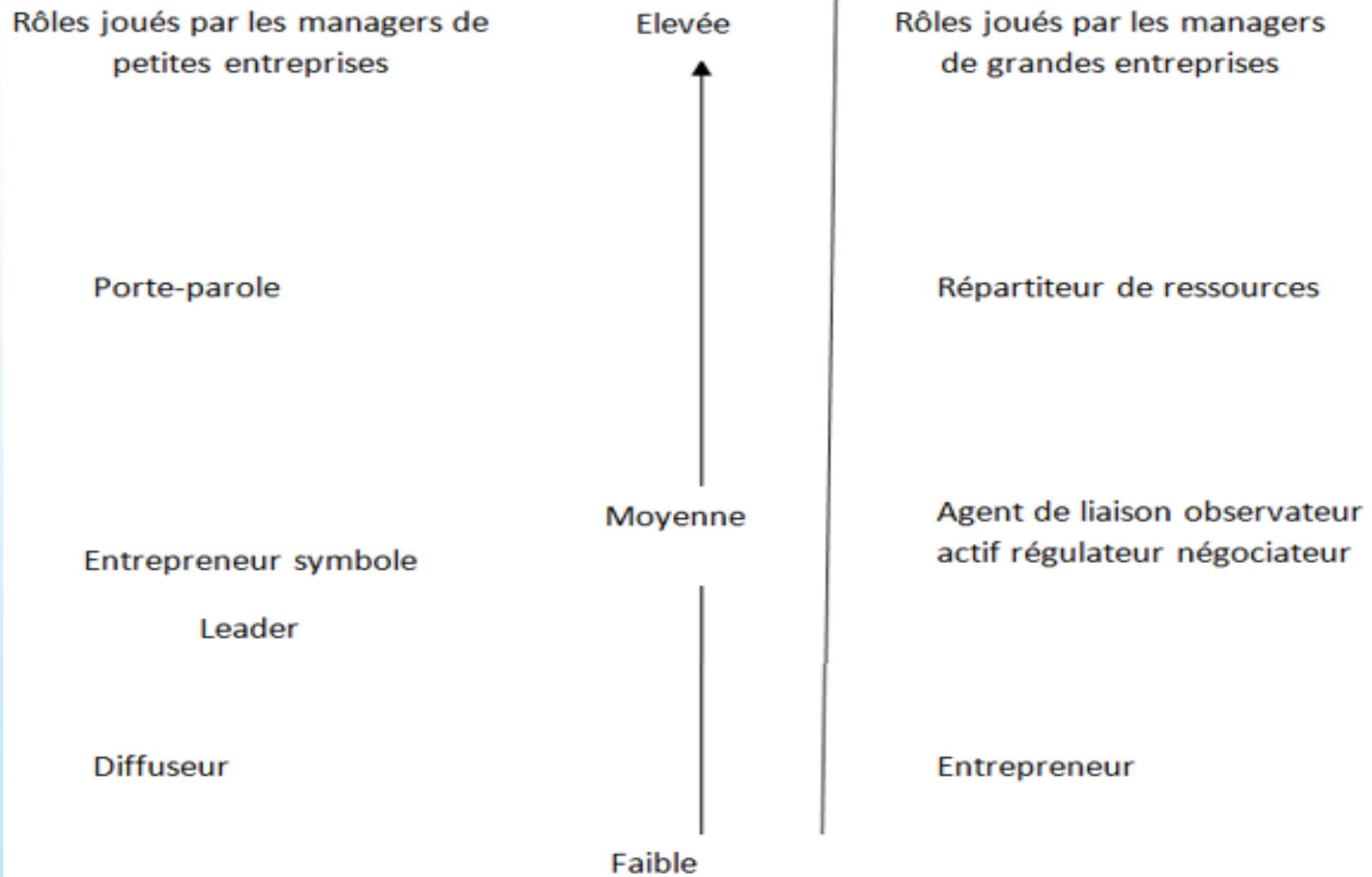
- Entrepreneur : Le manager cherche des opportunités et initie de nouveaux projets à l'organisation.
- Régulateur : Lorsque l'organisation fait face à des problèmes importants c'est au manager d'essayer de corriger les actions entreprises.
- Distributeur des ressources : Le manager est responsable de l'allocation des ressources pour réaliser les différentes activités.
- Négociateur : Il représente l'organisation dans les grandes négociations. La négociation s'est une des obligations de profession de manager, elle peut être quelquefois routinière mais ne peut en aucun cas être esquivée. C'est une partie intégrante de sa profession .Il fournit les données utiles dans le contexte de négociations importantes.

Autorité et Statut officiel



Ce découpage des rôles du manager risque fort de réduire l'élément relationnel; ne recouvrirait pas l'ensemble du travail de gestion

Importance des rôles de management dans les petites et les grandes entreprises



On peut résumer cela en 4 points :

- Mobiliser
- Organiser
- Communiquer
- Contrôler

DRUCKER, 5 principes d'actions :

1. Déterminer les **objectifs** à atteindre;
2. **Analyser et organiser** le travail en structure;
3. Assurer un rôle **motivationnel** et **communicationnel**;
4. **Piloter** avec des normes et des instruments de mesure;
5. Former les acteurs;

Mobiliser

On peut résumer cela en plusieurs points :

- Définir l'objectif
- Leader
- Décider efficacement
- Motiver
- Remobiliser
- ...

Définition de l'objectif

Pour mettre l'entreprise en mouvement, le chef doit définir les objectifs recherchés.

Ce sont les managers qui déclinent ces objectifs tout le long de la ligne hiérarchique.

Exemple d'outils de définition de l'objectif :

Plan stratégique → DPO

Maccoby
(1980)

Type de leader

Type de leader	Motivation	Caracatère	Relations	Leadership
Craft-man (homme de métier)	Technique de travail bien fait	Individualiste Travailleur	Isolement	Très faible
Carnassier (têtu et autoritaire)	Pouvoir et risque	Individualiste	Brutales	Autoritaire
Company-man (Homme d'appareil)	Méthodes	Prudent	Impersonnelles	Par procédure
Games-man (Homme d'équipe)	Stratégie, victoire, performance	Joueur, collectif	Coopératives	Animateur

Décider

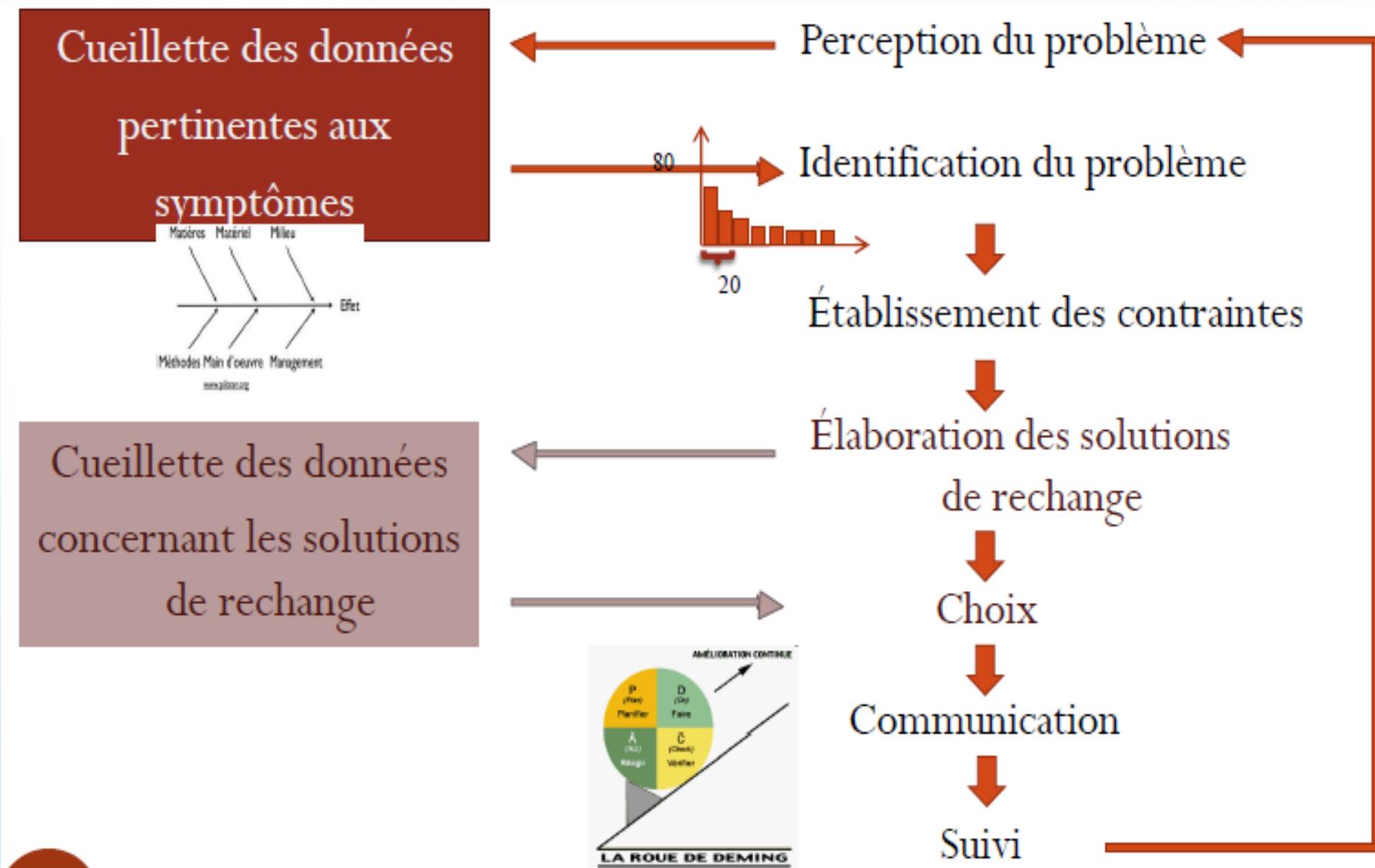
La fonction quotidienne du manager. Elle est au cœur de sa fonction [Simon, 1960].

Dans ce processus, on peut être influencé par ses émotions, ses expériences, ses valeurs, l'environnement organisationnel, la qualité de l'information accessible, l'incertitude, la philosophie de gestion des cadres, les ressources disponibles, les consommateurs.

Décision : catégories

- Selon leur degré de risque : décision certaine, aléatoire, incertaine (souvent les décisions stratégiques).
- Selon leur niveau (Ansoff) : décision stratégique, tactique (ou de pilotage) et opérationnelle.
- Selon leur échéance : court terme, moyen terme, long terme.
- Qui décide (individuelle ou de groupe), degré d'urgence, ...

Décider : processus



Décider efficacement : outils d'aide

- ❖ Analyse de la situation en univers certain : décisions qui intègrent des variables parfaitement contrôlées et maîtrisées par l'entreprise.
- ❖ Analyse de la situation en avenir incertain
 - Maximin (prudence)
 - Maximax (risque)
 - Regret maximum le plus faible
- ❖ Analyse de la situation en avenir aléatoire (avec des probabilités de réalisation = coefficients)

motiver

Comment garder et faire progresser le niveau de motivation de son équipe ?

La satisfaction du travail dépend de paramètres externe, Elle dépend essentiellement du contenu du travail. Ce contenu dépend de 5 facteurs :

- La variété,
- L'autonomie,
- Les relations opératoires et affectives,
- L'identification à la tâche (a quoi ça sert),
- Le feedback sur la tache.

L'implication dépend de paramètres interne. L'implication est considérée comme un trait psychologique. => Motivation

Les théories du Processus de la Motivation

Elles tiennent compte des facteurs situationnels et des particularités de la personne.

La théorie des attentes de VROOM

Pour Vroom (1964), la motivation est un processus qui vise à atteindre un résultat présentant un intérêt pour la personne. Pour cela la personne se pose 3 questions :

- *Expectation : est ce que je suis capable d'atteindre mon objectif*
- *Instrumentalité : est ce que cet objectif me sert à quelque chose*
- *Valence : est ce que les objectifs ont de la valeur pour moi.*

$$F = E * (\sum V * I)$$

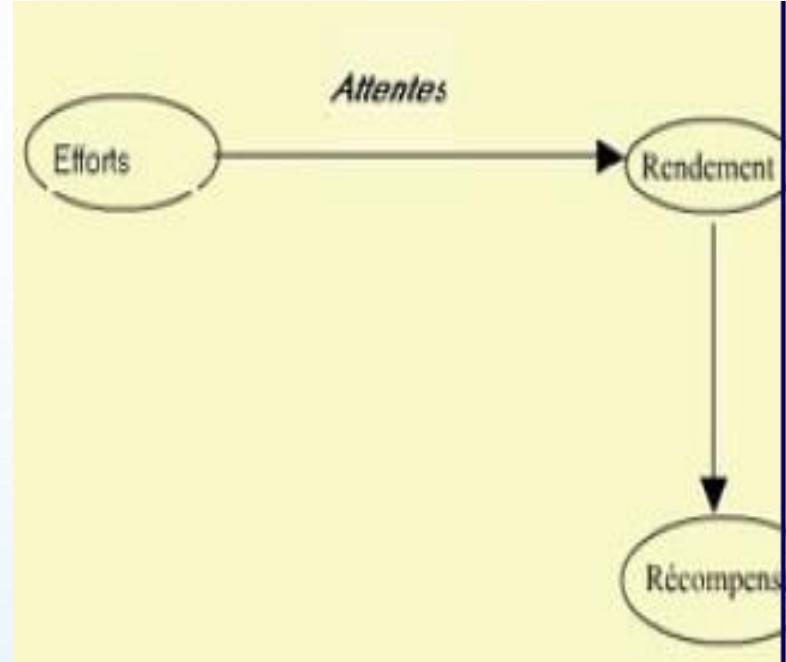
D'autres auteurs présentent que les trois leviers de la motivation sont :

- *Le contenu du travail,*
- *La participation aux décisions*
- *Le succès.*

La motivation de l'individu est fonction de:

- ❖ **L'effort fourni** afin d'atteindre un certain rendement
- ❖ La probabilité d'obtenir **une récompense**
L'importance accordée

Attente: probabilité que les efforts entraîneront une amélioration du rendement et par la même une récompense qui a une utilité relative à l'individu.



D'après l'expérience dans l'entreprise Hovey&Beard qui fabrique des jouets en bois, Bavelas et straus (1955) constatent que c'est la possibilité de réaliser des choix, la responsabilité de réussir qui peuvent motiver.

L'entreprise décide de faire la fabrication à la chaîne. On constate que la production se stabilise bien au-dessous de ce qui était espéré même avec l'introduction d'un système de bonus. Après discussion sur les problèmes des opératrices, elles évoquent un problème de chaleur. Au cours d'une autre réunion, le responsable soulève la question du rendement. Les ouvrières expliquent que leur difficulté ne vient pas exactement du rythme, mais de l'impossibilité de maintenir ce rythme toute la journée.

Leur demande est la suivante : laissez-nous régler nous-mêmes la vitesse de la chaîne. Les responsables acceptent de tester cela. Résultat : à la surprise générale, la production se situe 30 à 50 % au dessus de l'objectif initial que les ouvrières jugeaient inacceptable. La quantité des rebuts a diminué et les ouvrières sont satisfaites de leur conditions de travail. Mais le système des bonus crée des problèmes dans les autres ateliers. La direction décide de le supprimer. Résultat : 6 des 8 ouvrières et leur chef démissionnaient.

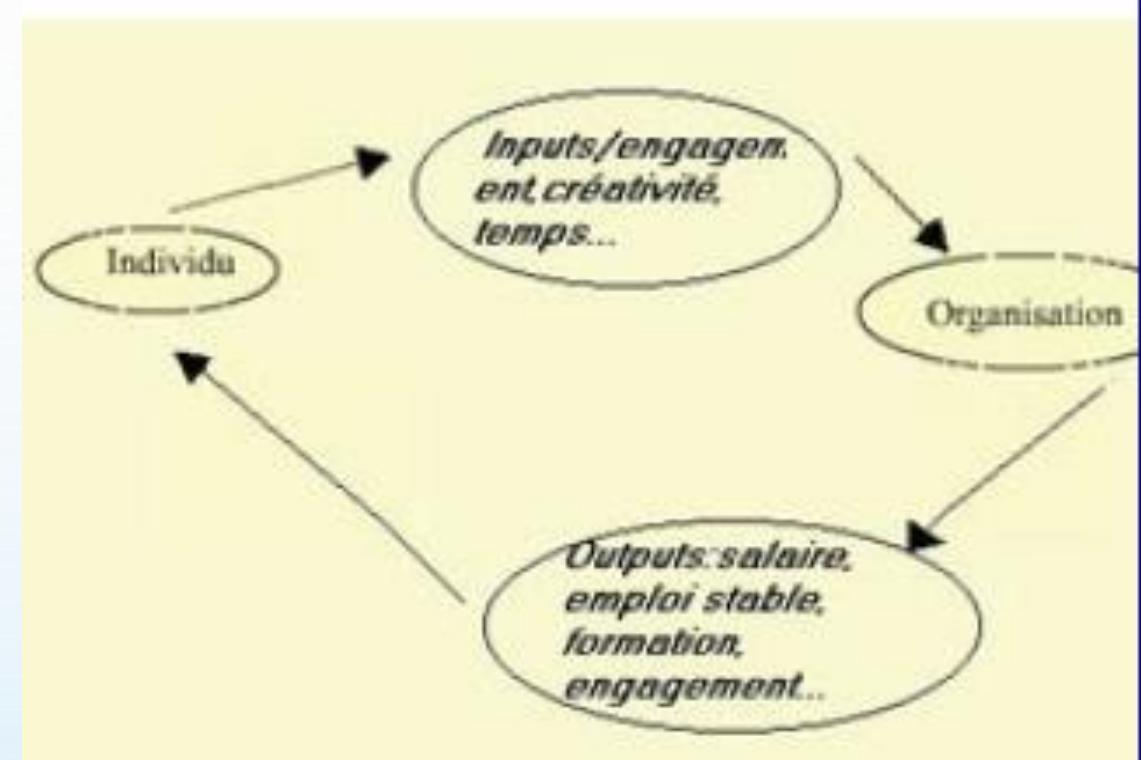
La théorie de L'EQUITE

L'équité des gains que retire un individu de la relation d'échange avec son entreprise se réalise à travers la comparaison de son rapport inputs/ outputs à celui de ses collègues au travail.

L'individu offre une force de travail à l'organisation sous forme d'inputs /le temps de travail, le degré d'engagement dans le travail, la créativité...Il s'en dégage un output sous forme de salaire, d'emploi stable, de formation, d'avancement...

L'individu ne peut être motivé que s'il a le sentiment d'équité c'est-à-dire l'équilibre entre son rapport inputs/outputs et celui de ses collègues.

Le rapport input/output se mesure par le gain que l'individu retire par rapport à sa contribution



Les théories de l'intention : Comment l'environnement d'un individu provoque-t-il sa motivation ?

Selon NUTTIN, la motivation naît du fait de voir l'effet sur l'environnement de sa propre action. *Le plaisir d'être cause de quelque chose constitue la motivation fondamentale.* Donc, elle est dépendante du contexte. Elle est également dépendante de la perception de ce contexte par l'individu.

De quoi rêvons-nous d'être la cause ? La seule personne vraiment motivée c'est l'entrepreneur, le reste sont motivé par procuration

Un manager doit CREER ET ENTRETENIR UN ESPRIT D'EQUIPE.

La motivation passe par le développement personnel : S'il est difficile de motiver d'autre personne, il appartient à chacun de se motiver. On parle plus du développement personnel.

L'Homme est motivé par son propre développement :

- Carrière
- Apprentissage : individuel, groupe, organisationnel.

Organiser

- Planification
- Délégation
- Division de travail (répartition des responsabilité)

La planification est un mode de raisonnement qui consiste à décider dans le présent en tenant compte de l'avenir.

C'est un processus par lequel on cherche à définir :

- 1.Les objectifs de l'organisation
- 2.Les actions à mettre en œuvre pour les atteindre
- 3.Les moyens et les ressources nécessaires pour les réaliser.

Selon DRUKER, la planification constitue à la fois un instrument d'action, de cohérence et de motivation.

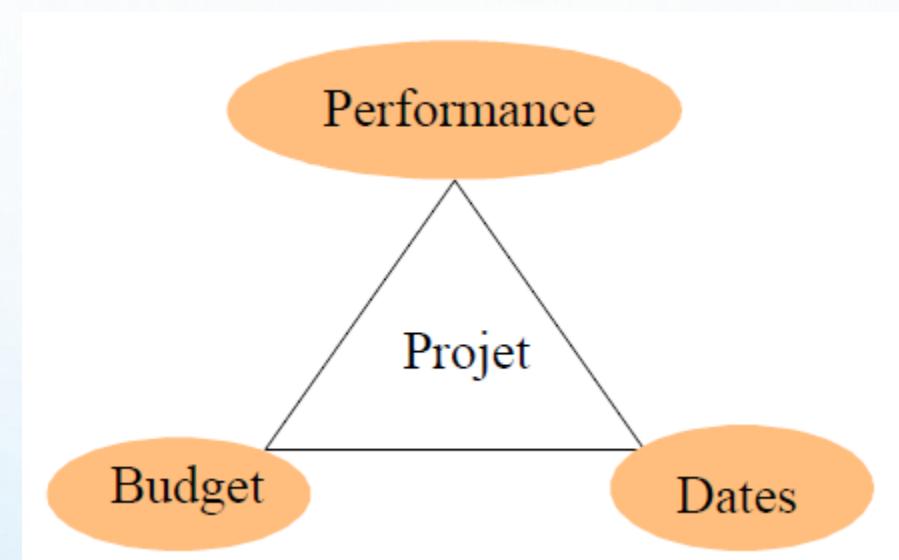
Les cinq questions principales de la planification :

- 1.Quelle est notre situation actuelle ?
- 2.Que désirons-nous accomplir ?
- 3.Comment faire pour combler l'écart entre notre position actuelle et celle que nous désirons occuper ?
- 4.Qui va mettre en œuvre les plans ?
- 5.De quelle manière et quand faut-il les réaliser ?

Qu'est ce qu'un projet ?

Un effort :

- unique
- temporaire



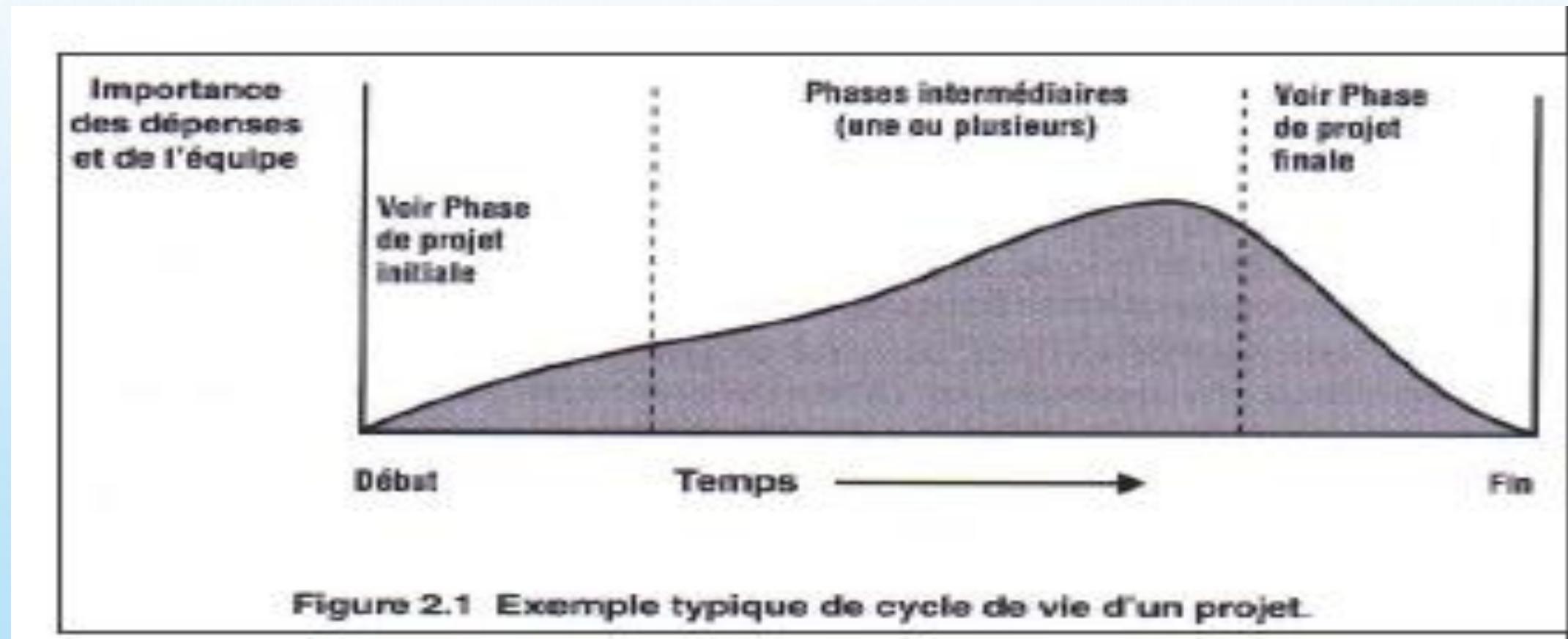
pour fournir un produit ou un service.

Management de projet

« Application des connaissances, des compétences des outils et des méthodes, aux activités d'un projet, en vue d'atteindre ou de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet. »

Cycle de vie du projet

- Définit le début et la fin du projet
- Succession des phases du projet
- Intègre la notion de dépendance, prédecesseur / successeur



Délégation

La délégation est, pour un supérieur hiérarchique, de donner à un subordonné qui accepte des missions dont il rendra compte au terme d'une période convenue.
Elle peut être temporaire ou définitive.

Un manager ne doit pas confondre délégation et démission. La délégation n'exclut pas le contrôle.

Avantages :

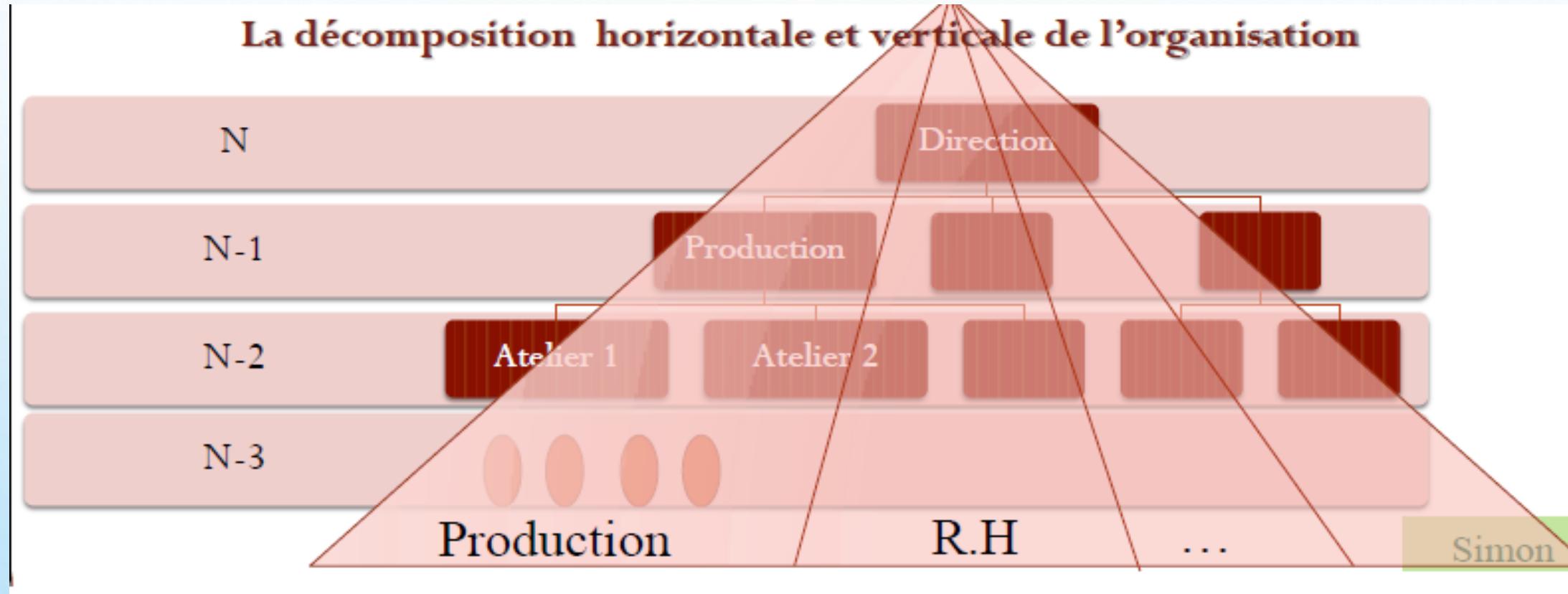
- Meilleur contrôle de la mise en œuvre car le décideur est sur le terrain;
- Meilleur participation du personnel de l'entreprise au processus de prise de décision
- Réduction des délais d'application de la décision
- Les décisions sont souvent prises par des spécialistes, donc un gage de qualité des décisions.

Inconvénients :

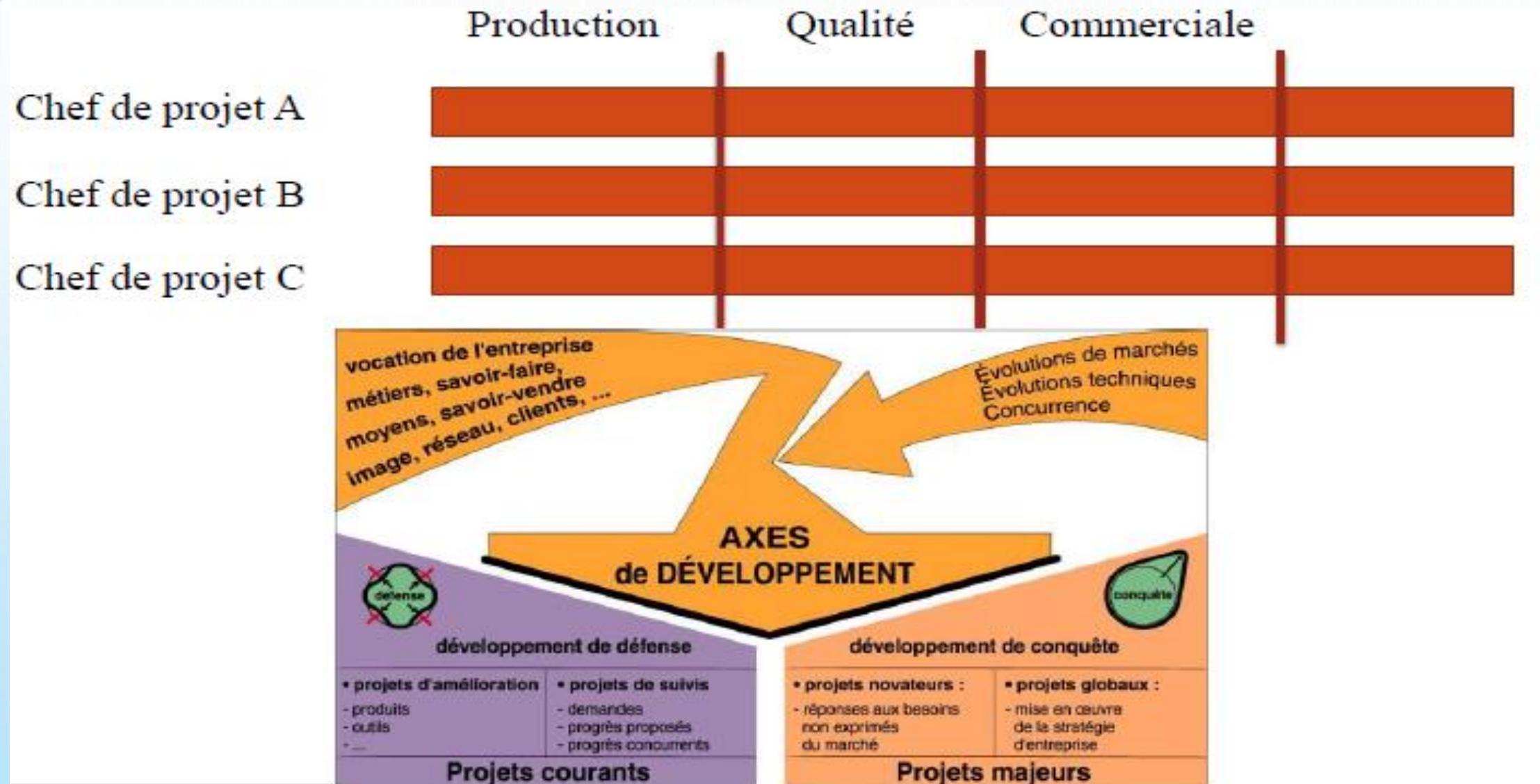
- Risque de circulation d'informations contradictoires.
- Risque de désorganisation de la hiérarchie dans la mesure où certains centres de décision inférieure peuvent prendre le pas sur les supérieurs. (réseaux informels)

Division de travail : répartition des responsabilités

« la clé du fonctionnement efficace d'une organisation est la responsabilité individuelle ». (Mintzberg).



Division de travail : structure matricielle



Communiquer

un processus par lequel des significations sont transmises d'un pôle à un autre.

Pôle signifiant un individu ou un groupe.

Elle peut être verbale ou non verbale.

La communication implique le partage de l'information entre les membres d'une organisation.

La communication doit être dictée par les besoins de la situation. C'est un outil de travail et non un objectif en soi.

La planification ne prend sa valeur qu'une fois qu'elle est communiquée aux personnes qui devront œuvrer à la réalisation des objectifs.

Emetteur

Code

Canal de transmission

Décode

Récepteur

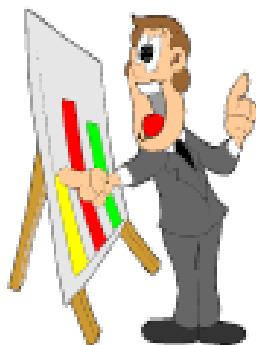
Personnalité

Ses capacités

Sa logique

Ses valeurs

Emotivité



Personnalité

Ses capacités

Sa logique

Ses valeurs

Emotivité

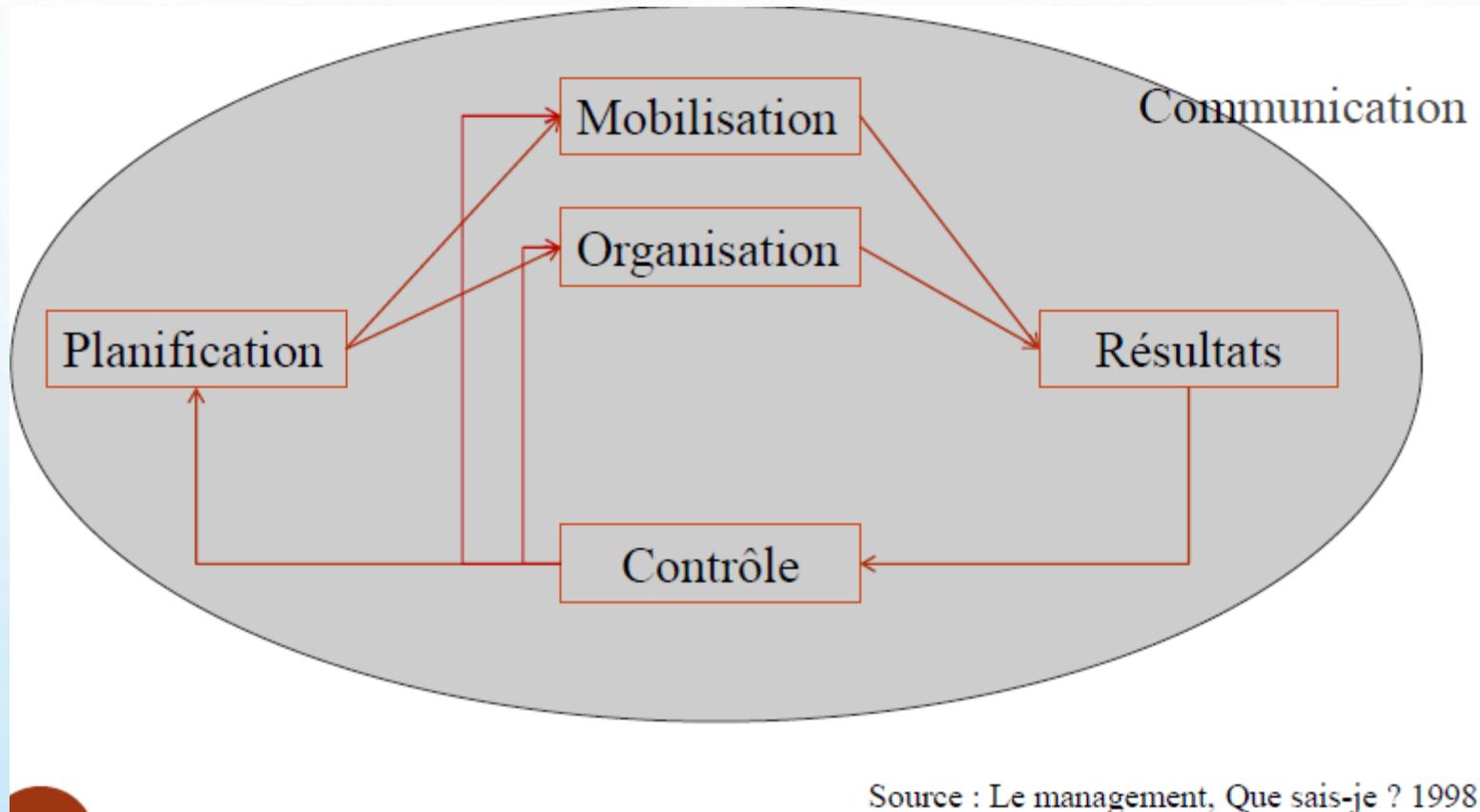
Il faut s'assurer que le message a été bien reçu : rétroaction

Les canaux de la communication formel : La communication descendante; la communication ascendante; la communication latérale et diagonale (structure matricielle); la communication extérieure (client, fournisseur, Etat, ...)

Les obstacles à la communication :

- L'émetteur : limiter le partage afin de conserver un sentiment de supériorité, vérifier la signification des mots entre culture.
- Message non verbale prend le dessus sur le message verbale.
- L'environnement : les voies de transmission. Il se peut qu'il y ait distorsion du message.
Rumeurs.
- Le récepteur
- La rétroaction

Le processus de gestion



La gestion suit un processus appelé PODC (planification, organisation, direction, contrôle).

1. Phase de 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 ? ".

Pour ce faire, le gestionnaire:

- •décide des objectifs et choisit les personnes qui vont contribuer à l'atteinte des objectifs;
- réalise des prévisions pour fixer un objectif.

La fixation des objectifs dépend:

- ❖ des moyens techniques, humains et financiers,
- ❖ de l'environnement constitué par des éléments moteurs, contraignants ou stables,
- ❖ de l'aspiration des dirigeants.

La planification consiste donc à déterminer les grandes orientations qui permettront à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

2- Phase d'Organisation

- L'organisation consiste à faire la répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles et le regroupement des activités selon un arrangement ordonné afin de s'assurer qu'il existe des relations harmonieuses entre les individus et les groupes de travail.

La conception d'une organisation efficace nécessite la mise en place d'une structure bien étudiée.

3. Phase de Direction

La direction est l'orientation et l'animation des Hommes en vue de la réalisation des résultats. La direction vise ainsi à influencer positivement les membres d'un groupe de travail afin de s'assurer que les buts visés sont atteints.

Cette phase impose au gestionnaire d'avoir des compétences interpersonnelles. Il doit savoir communiquer avec tous ceux qui œuvrent à l'atteinte des objectifs. Il doit les: diriger, motiver, inspirer, encourager.

Le but de la direction est d'animer les hommes et les femmes qui planifient, organisent et contrôlent afin de donner vie à l'organisation. Pour cela, cinq points peuvent être qualifiés de majeurs:

❖ La motivation. Elle fait appel à de nombreuses théories et méthodes.

❑ la théorie classique. Le taylorisme est à l'origine de la plupart des systèmes de compensation financière.

❑ la théorie des besoins : théorie de Maslow

❑ la théorie des deux facteurs. Herzberg considère qu'il y a deux classes d'éléments motivants : Les facteurs intrinsèques ou facteurs de satisfaction et de motivation (la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt du travail, la responsabilité, les possibilités de promotion et de développement...), puis les facteurs extrinsèques ou acteurs d'insatisfaction (politique du personnel, style de supervision, relations interpersonnelles, conditions de travail et de salaire...).

❑ la théorie des pulsions. Elle trouve son origine dans les principes de l'hédonisme où l'être humain choisit parmi différentes actions celle qui maximise son plaisir ou minimise sa peine.

❑ La théorie des attentes

❑ La théorie de l'équité : les hommes recherchent une compensation équitable pour leurs efforts de travail. Cette théorie décrit la manière selon laquelle les récompenses et le coût des activités sont répartis entre individus

❖ **le pouvoir.** C'est la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus de faire faire à d'autres quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative. Cette relation n'est pas à sens unique et de ce fait engage la notion de négociation. Il est possible de classer le pouvoir en différentes catégories :

- le pouvoir rémunération** : donner ou refuser une augmentation de salaire.
- le pouvoir normatif (ou de manipulation)** : utiliser des récompenses symboliques (estime, reconnaissance, symboles).
- le pouvoir de coercition** : recours à la crainte, aux sanctions, aux contrôles.
- le pouvoir légitime** : reconnaissance légitime et implicite par un individu de l'influence d'un autre.
- le pouvoir de référence** : acceptation de subir l'influence d'un individu.
- le pouvoir d'expertise** : dépend de ce que l'individu connaît ou de ce qu'il possède en termes de ressource.

❖ **Le conflit** : C'est une source d'instabilité et de désagrégation dont l'origine peut être la concurrence, une mauvaise définition des rôles, les différences de perception de l'organisation, l'acuité accrue des faiblesses des autres. Le management doit minimiser les effets des conflits en détectant rapidement les sources, en engageant des « remédiations ». Toutefois, le conflit peut être recherché pour la stimulation qu'il procure.

- ❖ **Le commandement** : Lors d'une relation entre individus, l'un peut exercer une influence prépondérante sur l'autre dans le cadre de règles précises et de normes formelles édictées par l'organisation. Cette relation peut varier d'un dirigeant à un autre en fonction de la perception qu'il a de ses subordonnés. D'un style autoritaire laissant peu de place à l'initiative et à l'autonomie des individus, le dirigeant pourra tendre vers un mode plus participatif s'il souhaite faire de son organisation un espace de liberté.
- ❖ **Le changement.** Le changement est un élément important du management car il a pour but de modifier les croyances, les attitudes, les structures des organisations afin que ces dernières puissent s'adapter aux évolutions de leur contexte. Le management doit le favoriser en impliquant les membres de l'organisation afin d'éviter les blocages. Pour susciter les changements, les démarches sont généralement planifiées et nécessitent une longue période d'action. Elles restent proches de la démarche de planification (diagnostic, plan d'action, mise en œuvre, suivi).

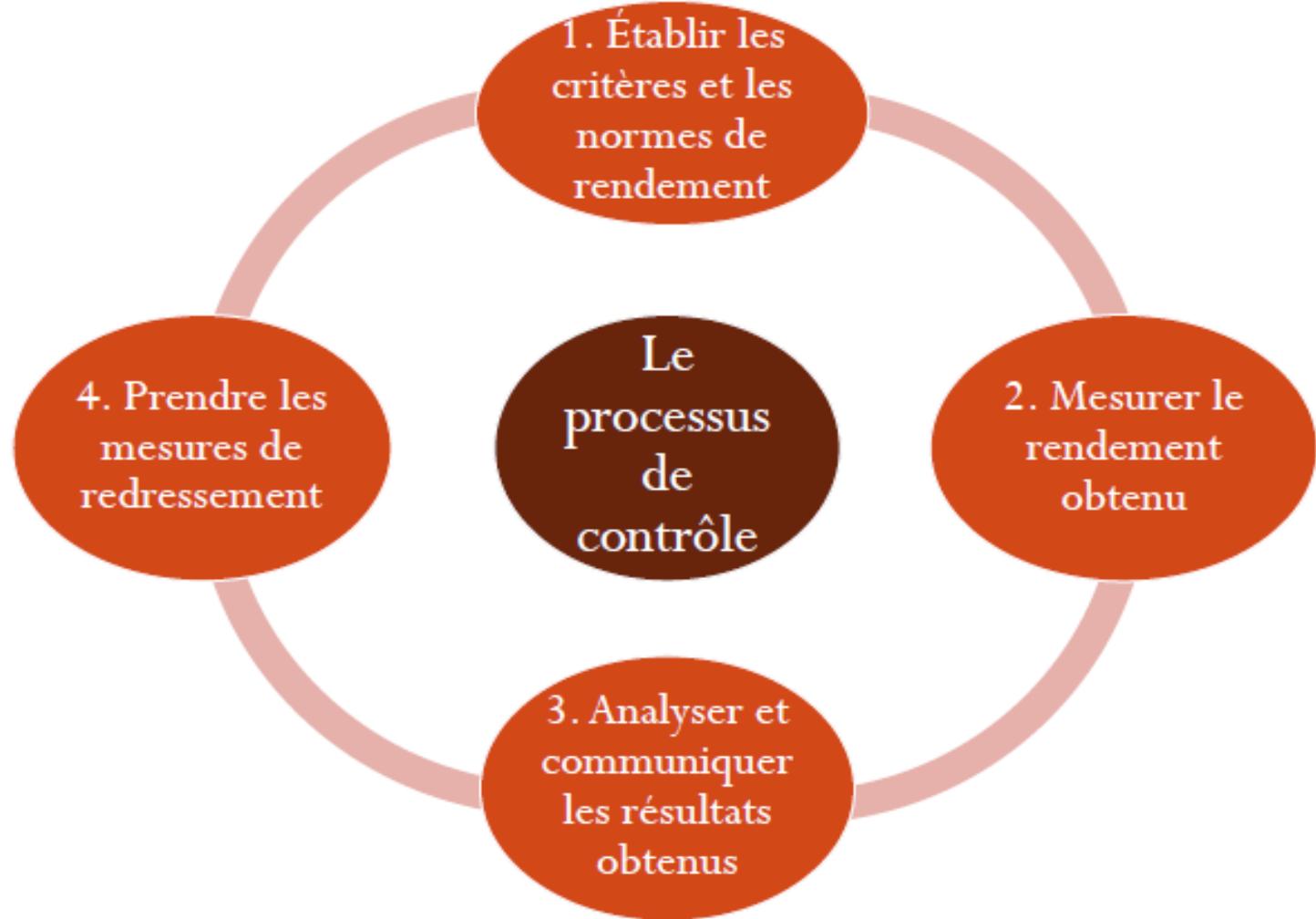
4- Phase de Contrôle

Le contrôle permet d'évaluer les progrès réalisés afin de les comparer aux objectifs, aux plans établis et de remédier, éventuellement, aux situations défavorables de façon à ce que les résultats correspondent aux plans. Des écarts négatifs ou positifs, entre le prévu et le réalisé, peuvent être dégagés qu'il s'agit de communiquer au responsable concerné pour qu'une action correctrice soit entreprise.

C'est comparé l'état du système à un état désiré, et permet de déclencher un ajustement.

- ❖ Le contrôle réactif, basé sur la notion de boucle de rétraction (feed-back) : un écart déclenche une action.
- ❖ Le contrôle proactif , basé sur l'idée de prévention. Il vient compléter la contrôle réactif. Il s'agit d'un contrôle anticipé.
- ❖ Contrôle continu On tentera dans ce qui suit d'apprécier les formes de contrôle,

Le processus du contrôle



Les formes de contrôle:

- Contrôle administratif, il comprend les règles et les procédures formelles, le contrôle des résultats : mesurer les effets des actions,
- Contrôle social, lié à l'existence de processus sociaux et culturels construits par les groupes eux-mêmes.
- L'autocontrôle, spontanément assuré par l'individu ou le groupe.

Deux critères sont proposés par OUCHI (1979) pour étudier l'adaptation des systèmes de contrôle :

- ✓ Le degré de connaissance de la transformation opérée par les individus
- ✓ La capacité à mesurer le résultat de cette transformation

La gestion, en tant que processus, s'articule autour de 4 activités principales:

1. Planifier = rechercher, choisir, préparer et élaborer des plans suivant des objectifs en tenant compte des moyens disponibles;
2. Organiser = faire la répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles ainsi que le regroupement des activités;
3. Diriger = influencer positivement les membres d'un groupe de travail;
4. Contrôler = évaluer les progrès réalisés afin de les comparer aux objectifs établis lors de la planification.

C'est ainsi que la gestion moderne considère l'entreprise non plus comme un système, fermé en vase clos, indépendant de son milieu externe, mais comme une entité, en corrélation avec son environnement. Le fait de s'y adapter devient un impératif pour assurer la survie et la pérennité de l'entreprise et de l'organisation, plus généralement.

La décision se manifeste à chaque étape du processus de gestion :

Planification (Exemple):

- * *Quels objectifs devons nous fixer ?*
- * *Quelles stratégies devons nous adopter ?*
- * *Quelles politiques devons nous élaborer ?...*

Organisation (Exemple):

- * *Comment structurer l'organigramme ?*
- * *Quel niveau de communication entre les unités ?*
- * *Quels sont les rôles de ces unités ?....*

Direction (Exemple):

- * *Quel mécanisme pour augmenter le taux de productivité ?*
- * *Quels stages de formation pour les cadres employés ?*
- * *Quel pouvoir d'autorité attribuer aux cadres ?*

Contrôle (Exemple):

- * *Comment évaluer le rendement des activités des unités ?*
- * *Qui juge de la performance des cadres ? Comment ?*
- * *Quels documents concevoir pour le suivi de la performance ?*

CONNAISSANCES ET QUALITES DU MANAGER

Ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes – d'une foule, d'un groupe informel- c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné.

Le manager peut se définir comme ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une des unités de cette dernière, donc c'est à lui que revient d'établir et de développer une agenda de travail, planifier et organiser les différentes étapes de travail, diriger et contrôler. Au vu de ces prérogatives, le manager doit disposer alors d'une connaissance approfondie des différentes techniques de management et avoir des qualités humaines respectables.

1. Connaissances Approfondies

Ces connaissances approfondies doivent porter principalement sur la technologie et l'industrie du secteur en question, une bonne maîtrise des règlements et des pratiques de l'entreprise, des objectifs visés par l'entreprise et enfin sur la stratégie pour atteindre ces objectifs.

2. Les qualités clés du manager :

La complexité de la notion de "management" s'accroît encore lorsqu'on l'aborde par les qualités nécessaires au manager.

Antoine TIRARD, dans son étude intitulée " La formation continue des cadres et dirigeants au management ", distingue les qualités attendues :

- aptitude à analyser
- sens pratique (practical orientation)
- indépendance de jugement
- attitudes relatives à autrui
- attitude à la communication
- affirmation / assurance de soi (assertiveness)
- persévérance / ténacité
- innovation / créativité
- la vision à long terme

Le manager doit voir loin. Il doit posséder la vision stratégique de tout ce qui l'entoure, en faisant preuve d'une vue à long terme, et d'une capacité à réaliser une planification stratégique efficace .Cette capacité de vision stratégique implique que le manager sache identifier, détecter déceler. Tout cela requiert sens et goût de la synthèse, anticipation et esprit de décision.

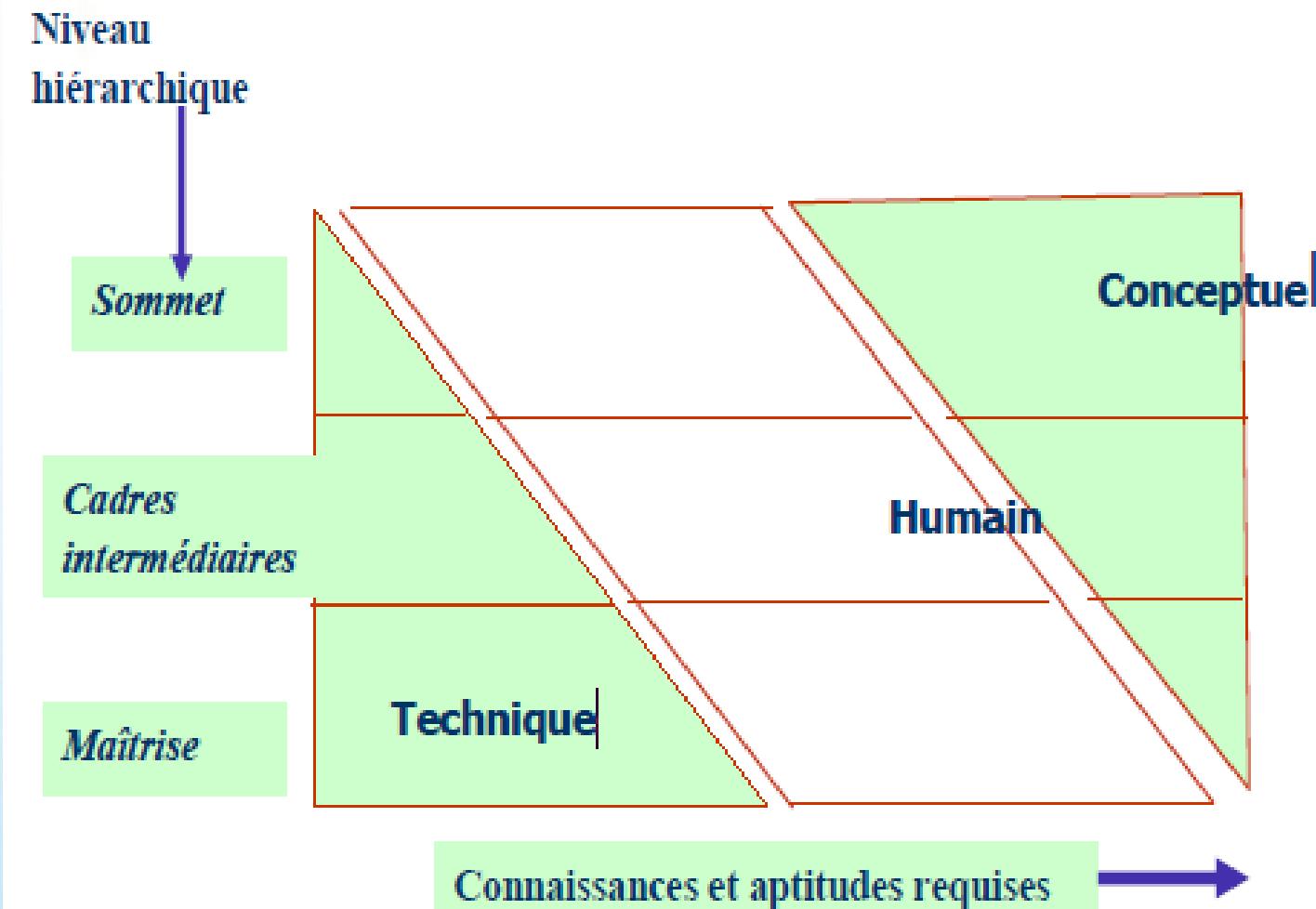
- Il doit aussi gérer des relations complexes entre des groupes nombreux, différents, interdépendants, dont l'existence côte à côte crée un potentiel de conflit considérable ; et il faut les gérer pour que l'ensemble tire dans la même direction. Ces relations que le manager doit gérer sont de triple nature :
 - les relations vers le bas : comment faire passer un message dans une chaîne hiérarchique à plusieurs étages sans qu'il arrive déformé à la base et sans court-circuit - et donc démotiver la hiérarchie intermédiaire ;
 - les relations vers le haut : l'art de s'entendre avec son patron et avec ses actionnaires ;
 - les relations latérales : comment identifier les personnes ou les groupes qui ont un pouvoir fort, officiel ou occulte, positif ou négatif sur les actions du manager.

Ainsi, pour être efficace, et atteindre le niveau de performance désiré, le manager actuel cherche à adapter son organisation en la pilotant dans un environnement souvent turbulent.

A cet effet, il doit conjuguer ses connaissances avec un certain nombre de qualités :

- ❖ **QUALITES TECHNIQUES** : Les managers doivent être mis au courant de certaines techniques qui se sont révélées comme très utiles dans le domaine de la gestion, et ce dans l'optique de mieux comprendre les spécialistes avec lesquels ils sont appelés à travailler. Il est bien évident qu'ils doivent comprendre la comptabilité, l'informatique et certaines techniques statistiques entre autres.
- ❖ **QUALITES HUMAINES**: En dehors de la maîtrise des aspects techniques, commerciaux et financiers, le management repose aussi sur la maîtrise des aspects humains des organisations. Ces aspects concernent principalement les aptitudes qu'ont les managers de diriger un groupe de travail ou de s'intégrer dans une équipe.
- ❖ **QUALITES CONCEPTUELLES** : elles intéressent principalement la possibilité qu'ont les managers d'avoir une vision globale qui place l'entreprise dans son environnement socio-économique, et à un niveau inférieur bien comprendre la structure organisationnelle de l'entreprise et des relations fonctionnelles qui coordonnent les différentes unités de l'entreprise.

Qualités managériales



Dans les années 1970, l'expert en management Robert L. Katz a tenté d'identifier un certain nombre de compétences clés. Ces compétences regroupent les capacités et comportements essentiels à l'exercice performant du métier de manager et se divisent en deux catégories :

Compétences génériques des managers

Il est généralement admis que les managers efficaces doivent justifier de compétences dans quatre domaines.

Compétences conceptuelles - désignent la capacité mentale à analyser et saisir des situations complexes en vue de prendre les décisions qui s'imposent.

capacité mentale d'un manager à coordonner l'ensemble des intérêts et activités de l'organisation

les compétences interpersonnelles englobent la capacité de travailler en équipe, de comprendre autrui de le guider et de le motiver, tant au niveau individuel qu'en groupe, sachant que les managers comptent sur d'autres pour obtenir des résultats, ces compétences leur permettent de communiquer, d'encourager et de déléguer

Compétences techniques – capacité d'un manager à employer des outils, des procédures et des techniques propres à un domaine spécialisé. Appliquer un savoir spécialisé et avoir une capacité d'expertise.

Pour les hauts dirigeants, ces compétences portent généralement sur le secteur d'activités et sur les procédés et produits de l'organisation. Les managers e niveau inférieur font quant à eux preuve d'un savoir propre à leur, domaine (finances, ressources humaines, informatique, production, juridique, marketing, etc)

Compétences politiques - Capacité d'un manager d'améliorer sa position, de s'assurer une base de pouvoir et d'établir les contacts et les liens opportuns.

Les organisations sont comparables à de rônes politiques où se livre une véritable compétition on pour les ressources. Les managers ayant des compétences politiques certaines réussissent mieux à capter les ressources pour leur groupe et tendent du coup à être évalués positivement.

Compétences spécifiques

Les études ont également révélé six types de comportements pesant dans la balance pour une bonne moitié des performances d'un manager.

- **Contrôle de l'environnement de l'organisation et de ses ressources.** Il s'agit de la capacité, tant dans la tenue de réunions que dans la prise de décisions immédiate, de prendre les devants et d'anticiper les changements environnementaux. Il est également question de fonder les décisions sur une connaissance précise et actualisée des objectifs à atteindre.
- **Organisation et coordination.** Les managers répartissent leur temps entre des tâches et assurent une coordination des relations interdépendantes.
- **Gestion de l'information.** L'idée est d'utiliser les canaux d'information et de communication pour identifier des problèmes, comprendre l'évolution de l'environnement et prendre les décisions appropriées.
- **Recherche de croissance et de développement.** Les managers visent leur développement personnel tout comme. Celui des employés grâce à un apprentissage continu.
- **Motivation du personnel et gestion des conflits.** En faisant de la motivation un moteur, les managers poussent les employés à faire le travail et à effacer les différends pouvant miner leur implication.
- **Résolution de problèmes stratégiques.** Les managers assument la responsabilité de leurs décisions et vérifient que leurs subalternes utilisent à bon escient leurs compétences de décideurs.

- L'approche la plus récente des fonctions du manager est centrée sur les capacités de management, lesquelles regroupent connaissances, compétences et attitudes garantes de l'efficacité managériale. L'une des études les plus complètes sur le sujet a été réalisée au Royaume-Uni, sous l'intitulé de Management Charter Initiative (MCI). En partant d'une analyse des activités de management et en accordant la priorité à ce que les bons dirigeants doivent pouvoir faire plutôt qu'à ce qu'ils savent, la MCI établit une grille standard d'attitudes et de comportements s'appliquant aux managers de divers niveaux.

Capacités de management - Ensemble de connaissances, de compétences et d'attitudes garantes de la performance managériale.

LES TYPES DE TRAVAIL MANAGERIAL

Le travail managérial varie dans un plan à deux dimensions ; l'une verticale et l'autre horizontale :

1. La dimension verticale

Au long d'une dimension verticale, le travail managérial dans une entreprise se divise en trois catégories : Première ligne, moyenne ligne et top management.

❖ Pour les managers de première ligne : ce sont les managers situés en bas de la hiérarchie, et qui supervisent donc directement le travail des employés opérationnels.

Ce type de managers est extrêmement important pour le succès de toute entreprise, parce qu'ils sont directement responsables du déroulement des faits sur le terrain ainsi que des différentes actions entreprises pour la réalisation des objectifs de l'organisation.

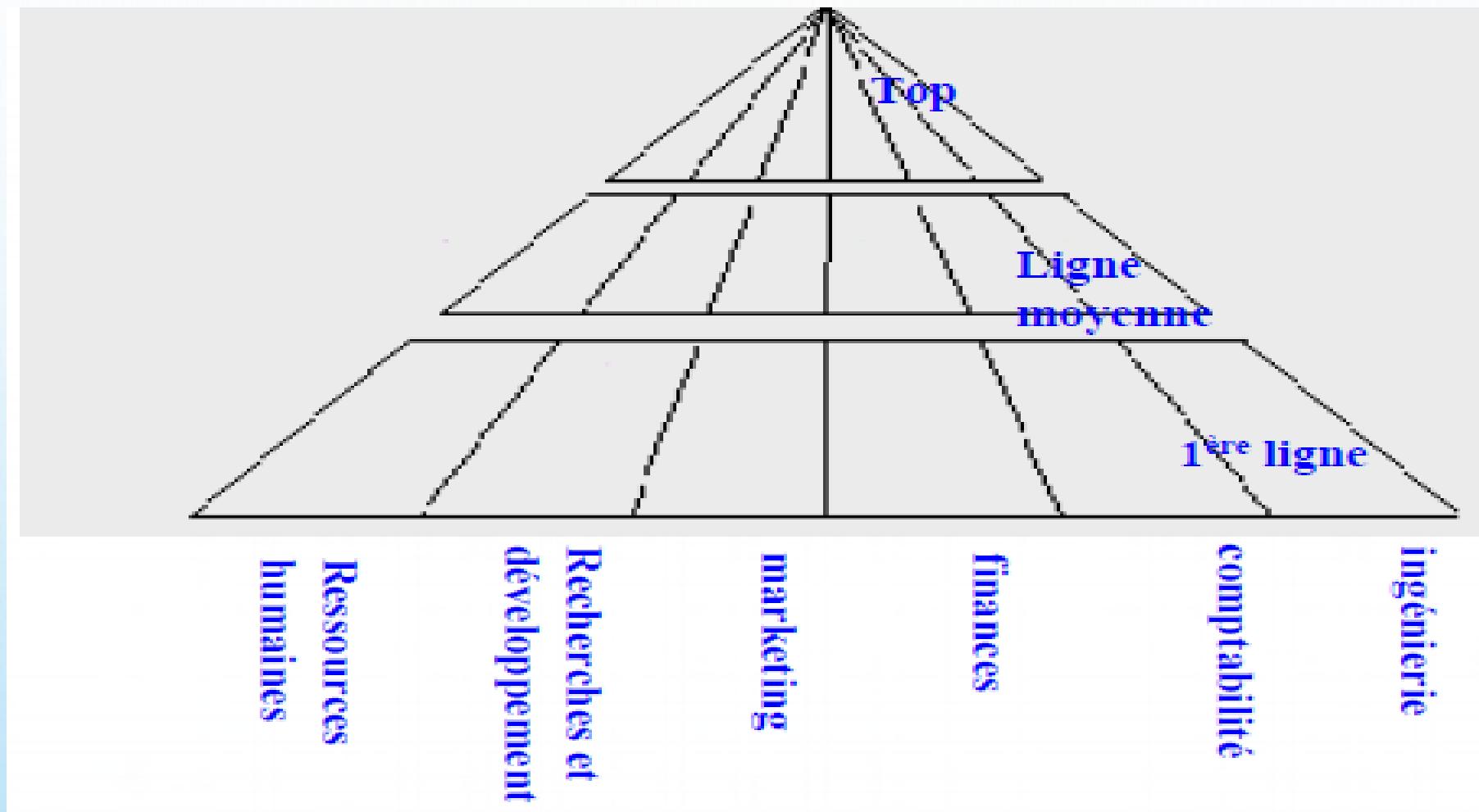
Parce qu'ils opèrent entre le management et le reste de la force du travail, les supérieurs de première ligne peuvent facilement se trouver au milieu des demandes contradictoires.

- ❖ Pour les managers moyens : ce sont ceux qui obéissent aux top managers et qui supervisent le travail des managers occupant un niveau hiérarchique inférieur. Les Managers moyens supervisent parfois le personnel opérationnel (comme les assistants administratifs) et plusieurs spécialistes (comme les ingénieurs ou les analystes financiers). Plusieurs titres sont donnés aux managers moyens : managers, directeur, chef, chef de département, chef de division.
- ❖ Pour les top managers : ce sont ceux situés au sommet de la hiérarchie et qui se portent donc responsables de l'entreprise toute entière. Plusieurs titres sont attribués à ces top managers: Président directeur général, président, vice président, directeur exécutif. En anglais, ces titres sont "chief executive officer" (CEO), président, "executive vice president ", "executive director ", "senior vice president", "vice président".

2) La dimension horizontale

Elle regroupe les différents domaines de responsabilité du manager : Ressources humaines, Recherches et développement, Marketing, Finances, Comptabilité, Ingénierie...

LES TYPES DE MANAGEMENT PAR NIVEAU ET PAR DOMAINE



Activité de management



Une organisation définissent les tâches qui seront exécutées, les personnes qui s'en chargent, comment regrouper les missions, qui rendra des comptes à qui été à quel niveau les décisions seront prises.

Organisation- phase du processus de management consistant à déterminer les tâches devant être effectuées, qui s'en charger, comment regrouper les missions, qui rend des comptes à qui et le niveau auquel les décisions sont prises.

Les organisations se composent avant tout d'individus, hommes et femmes, que le manager doit diriger et coordonner en fonction des activités à mener et des objectifs à atteindre. Cette activité de **direction** - souvent qualifiée de leadership - consiste à motiver les employés, administrer les activités des autres, choisir le canal de communication le plus probant et résoudre les conflits entre membres.

Direction - Phase du processus de management comprenant la motivation des personnes, l'administration des activités des autres collaborateurs, le choix du canal de communication le plus probant et des messages les plus percutants ainsi que la résolution des conflits.

Enfin, les managers doivent exercer un **contrôle**. Une fois les objectifs définis, les plans établis, les structures mises en place et le personnel recruté, formé et motivé, reste encore à surveiller les performances de l'organisation. Celles-ci doivent être confrontées aux objectifs fixés : en cas d'écart constaté, il revient au manager de remettre l'organisation sur les rails. Cette méthode de pilotage, faite de comparaisons et de corrections permanentes, constitue précisément le processus de contrôle.

Contrôle – phase de processus de management visant à surveiller les performances, à les comparer avec les objectifs et à corriger tout écart éventuel.

Le Manager et L'entrepreneur : Gérer Pour Prendre Des Risques

La logique entrepreneuriale fondée sur la prise de risques se distingue ainsi de la logique managériale qui consiste, pour le manager, à utiliser les ressources qui lui ont été confiées. Ces deux logiques peuvent cependant coexister au sein d'une même entreprise : C'est l'**« entrepreneuriat »** qui permet en particulier aux grandes entreprises de mieux saisir les opportunités.

Logique Entrepreneuriale et Logique Managériale, Des Démarches Complémentaires

La première différence :

- tient à leur statut en termes de propriété.
- L'entrepreneur est propriétaire, ou au moins associé, son revenu est directement lié au succès de l'affaire et il prend un risque financier en cas d'échec.
- Le manager est un salarié.
- Les systèmes de rémunération visent à rapprocher les intérêts du manager de ceux de l'entrepreneur.

Si les possibilités de gain sont liées en partie à la réalisation du profit, le risque financier est quasiment absent pour le manager. Par exemple, même en cas d'échec, le manager bénéficiera d'un «golden parachute » alors que l'entrepreneur supportera la totalité de la perte.

Cette démarche a des effets pervers car elle encourage les comportements à court terme et opportunistes chez les managers pressés de faire jouer leurs options d'achat et de réaliser des plus-values.

Un manager doit :

- ❖ assurer la sécurité de ses collaborateurs
- ❖ favoriser le travail en commun
- ❖ créer et entretenir un esprit d'équipe
- ❖ transmettre le savoir
- ❖ garder ses documents à jour

- Le management n'est pas seulement un contenu, c'est une méthode de décision et d'action.

La management varie en fonction de la personnalité du manager, la situation et les personnes en face. C'est pour cela que c'est une science et est aussi un art.

On parle souvent de l'art de manager.

On parle aussi des styles de management ou de direction

MANAGEMENT II

LES STYLES DE DIRECTION, PLANIFICATION ET CONTRÔLE

SÉANCE 13 ET 14:

PR. LAKHLILI IBTISSAME

Le management pratiqué dans une entreprise dépend de plusieurs facteurs entre autres de son organisation.

- Dans les entreprises privées, le style de direction est marqué pas l'impératif des **profits**.
- Dans les entreprises publiques, des objectifs comme le **service public** et l'**intérêt général** modifient le management.
- Dans les entreprises du secteur de l'économie sociale, le management sera marqué pas l'histoire de l'entreprise et ses finalités propres. Certaines entreprises revendiquent une **finalité sociale** et emploient des exclus (chômeurs, anciens détenus).

Le management pratiqué dans une entreprise dépend :

- de la finalité de l'entreprise**
- de la taille de cette entreprise**
- de la structure de l'équipe dirigeante**
- du secteur d'activité**
- de la structure de l'entreprise**

Dans les TPE (Très Petites Entreprises), le management est spécifique puisque l'entrepreneur seul a pris les risques, a mis les fonds et prend seul les initiatives. Le plus souvent, il a des **stratégies** relativement **limitées** et notamment en termes de croissance.

Le style de management représente l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrit la manière dont un responsable exerce son pouvoir sur un groupe. Il s'agit bien de la façon de commander, d'exercer l'autorité. Plusieurs intellectuels mettent en place des théories s'appuyant sur l'importance de l'individu au sein de l'entreprise.

Plusieurs théories se sont développées pour définir les styles de management : ce qui les différencie est le critère que les auteurs ont utilisé pour décrire les différents styles de management, le rapport de cause à effet entre le style de management et le comportement des individus ou l'approche (empirique vs. scientifique) utilisée.

Qu'est ce que le *leadership* ?

Le *leadership* est la capacité naturelle d'un individu à influencer les autres, à les entraîner vers un but, mais aussi la capacité à se projeter dans le futur. Cette aptitude ne s'apprend pas et peut s'exercer dans différents domaines : politique, caritatif, sportif, managérial...

Le pouvoir d'exercer une influence sur d'autres individus pour atteindre un objectif spécifique, dans une situation donnée.

Les leaders se caractérisent souvent par leur engagement au travail et leur faculté à communiquer.

Quels sont les fondements du *leadership* ?

Les fondements du *leadership* peuvent être divers :

- le charisme : la personnalité de l'individu lui donne une autorité naturelle sur les autres ;
- la tradition : le statut de l'individu lui confère pouvoir et autorité ;
- les compétences : les capacités de l'individu lui donnent de l'autorité vis-à-vis des autres.

Les styles de direction et la personnalité des dirigeants

La direction d'une entreprise est souvent symbolisée par un homme ou une femme qui marque d'une empreinte l'entreprise. Cette empreinte, plus ou moins importante, dépend de ses qualités relationnelles, de son comportement, de sa formation.

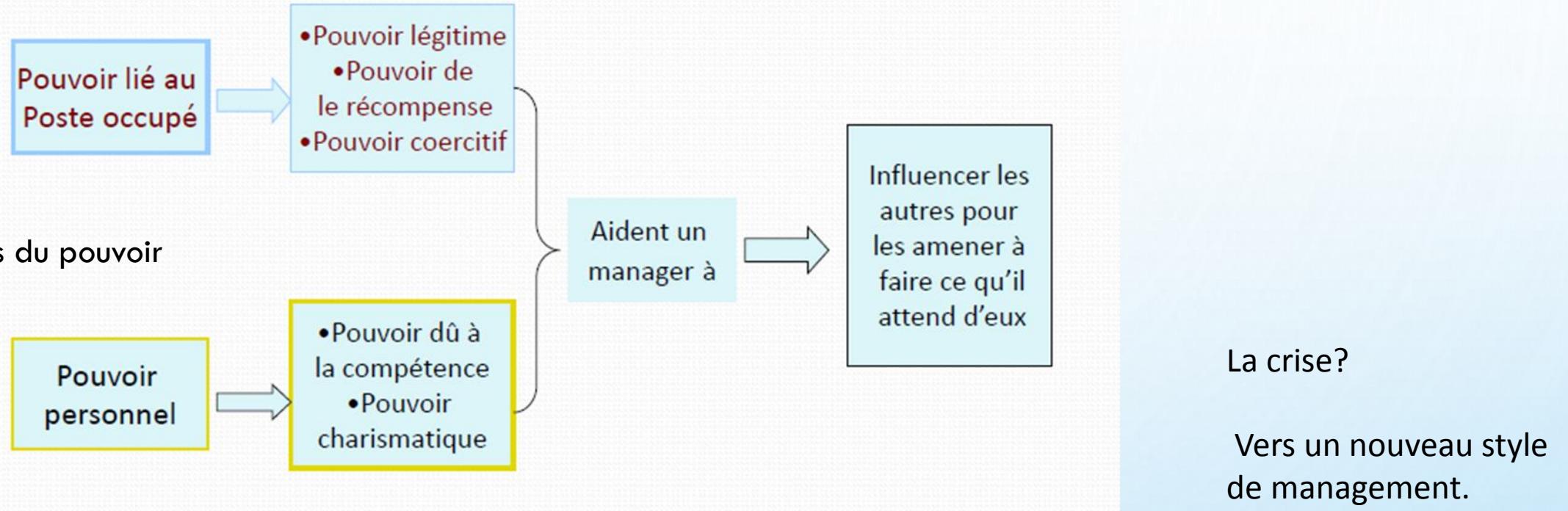
Le dirigeant taylorien, pour qui la vie c'est « **marche ou crève** », a un style rigide et autoritaire. Il prend ses décisions seul, il les fait appliquées par « **la carotte et le bâton** ». Ce dirigeant est décalé par rapport au nouvel environnement, à l'exacerbation de la concurrence, à l'augmentation de la qualité et valorisation du progrès technique.

Ainsi le nouveau manager est capable de mobiliser ses salariés. La GRH a donc énormément évolué depuis Taylor pour arriver à « **l'entreprise du 3ème type** ». L'évolution de la GRH est suivie par l'évolution des structures (fonctionnelles à décisionnelles) mais également en enrichissant des postes et le travail en équipe.

Plusieurs théoriciens ont travaillé sur les styles de direction à partir d'études de nombreuses entreprises. De ce fait, **Likert**, **Tannenbaum**, **Schmidt**, **Blake** et **Mouton** ont classé les styles de dirigeants.

Dans les entreprises, la direction est basé sur le pouvoir. Le pouvoir est la capacité à prendre des décisions. ,Le processus décisionnel est influencé par le style de management

Les formes du pouvoir



Sources John R.P French , B. Raven, « The bases of Social Power », in Darwin Castwrightm Dir., studies in Social Power ,Ann Arbor, Michigan, University of Michigan Press , 1959.

Le leadership est un ensemble d'aptitudes (Disposition naturelle ou compétence) et d'attitudes (Comportement que l'on adopte selon les circonstances) permettant d'influencer le comportement d'un individu ou d'un groupe en vue de l'amener à réaliser les objectifs visés.

Style du leadership ou encore style de management: type de relations instaurées entre le détenteur de l'autorité et celui qui la subit, au sein d'une organisation ;mode de participation, de délégation de pouvoir et de décision.

Il n'existe pas de style de management idéal. Le style adopté devra tenir compte:

- de la personnalité du dirigeant
- des caractéristiques propres de l'organisation
- des compétences et des motivations des collaborateurs
- de l'environnement de l'organisation
- l'attitude et les capacités de ses subordonnés

- Kurt LEWIN
- Rensis LIKERT
- Drucker
- Robert BLAKE et Jane MOUTON
- P. HERSEY et K.H. BLANCHARD
- A. MASLOW
- Douglas MAC GREGOR
- Frederick HERZBERG

Kurt LEWIN (1890-1947)

Kurt lewin (leadership) Il s'attache à prendre en compte les dynamiques de groupe et tente d'expliquer les comportements dans la société.

Il va étudier les groupes humains au travail, et expérimenter différentes hypothèses d'autorité. En soumettant trois groupes d'enfants, chargés de fabriquer des masques, à trois styles de leadership, Lewin tente de déterminer la manière la plus productive de s'y prendre.

Le leadership "laisser-faire" produit des résultats extrêmement peu productifs en ce qu'il favorise la non coopération entre les enfants. En l'absence du leader, ceux-ci ne continuent pas le travail. Au final, on observe une quantité produite peu élevée, avec une faible qualité.

Le leadership autoritaire à quant à lui des mérites en termes de quantité produite, mais augmente l'agressivité et les décharges émotionnelles des enfants.

En outre, la qualité des masques est très moyenne. Enfin, à l'issue d'un leadership démocratique, où l'on observe que les enfants continuent le travail en l'absence du leader, et où la coopération est grande, la qualité de la production est très nettement supérieure aux expériences précédentes, même si la quantité demeure inférieure au leadership autoritaire.

Il a examiné les effets des différents types de leadership et leur efficacité pour atteindre un objectif et la satisfaction éprouvée par les membres des différents groupes de travail.

L'apport de Lewin c'est aussi d'avoir souligné l'importance des contributions des groupes. Lui et ses collègues ont tenté de démontrer l'excellence du style démocratique par rapport aux deux autres styles (autocratique et laisser – faire).

K. Lewin distingue 3 formes de leadership

le leadership démocratique s'appuie sur des méthodes semi –directive et encourage les membres du groupe à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité. Ce groupe manifeste des relations plus amicales et plus chaleureuses et le départ du leader n'affecte en rien la continuité du travail;

le leadership autoritaire se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités de ce dernier. Le rendement d'un groupe dirigé de cette manière est élevé mais la pression portée crée un manque de confiance entre les différents membres et leur leader ➔ actes de rébellion/ défiance;

le leadership du laissez-faire ne s'implique pas dans la vie du groupe et participe au strict minimum aux différentes activités. Cela donne une situation où le groupe reste constamment en quête d'informations et de consignes de la part d'un leader peu impliqué.

Kurt Lewin et la dynamique de groupe

	AUTOCRATIQUE	LAISSEZ FAIRE	DEMOCRATIQUE
Dynamique de groupe	tensions, méfiance, rapports médiocres	Mésentente, désorganisation	suggestion, concertation., répartition., planification.
Travail produit	Concis, rudimentaire	Intuitif, confus, aucun plan	Structuré, complet, pensé
Satisfaction personnelle du leader	médiocre	Difficilement évaluable	importante
Satisfaction par rapport au groupe	partagée	Difficilement évaluable	élevée

Leader autoritaire

Le leader donne des ordres et s'éloigne de ses subordonnés.

Permissif ou laisser faire

Le manager ne s'implique pas et s'éfface devant les procédures

démocratique

Le leader dirige le groupe en acceptant les remarques, la discussion; Le manager favorise la cohésion de groupe.

RENSIS LIKERT (1903 - 1981)

Professeur de psychologie à l'université du Michigan aux Etats Unis, il est connu pour son travail sur les styles de leadership.



Rensis Likert est connu pour son apport à la psychométrie et à la mesure des attitudes. Dans le champ du management, il est considéré comme le successeur de Lewin. Ses deux principaux ouvrages sont (New Patterns of Management et The Human Organisation).

Alors qu'il était à l'Institute for Social Research, (Université du Michigan) le principal objectif de Rensis Likert était de mener une recherche sur les styles de management en rapport avec les résultats obtenus. A partir d'une méthode d'enquête, il distingue quatre systèmes de management dont il dresse un profil psychologique (qui reste en fait un profil de système organisationnel).

R.Likert se situe dans le prolongement de E.Mayo et K.Lewin dans leur recherche pour comprendre comment les relations entre les hommes au travail peuvent produire des résultats très différents, alors même que le structure et la technologie sont les mêmes. Il s'intéresse plus particulièrement aux rapports entre chefs et subordonnés.

Principes des travaux de R.Likert :

le principe des relations intégrées (selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun), est un principe majeur de l'organisation : chacun doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas le sentiment d'être utile.

De plus, pour qu'une organisation soit efficace, Likert propose d'abandonner la relation « homme contre homme » et adopter une forme d'organisation par groupe qui doit être généralisée au niveau de toute l'entreprise.

La principale contribution de R.Likert c'est le fait qu'il a mis en relief la relation de causalité qui existe entre, d'une part, la nature des interactions entre responsables et subordonnés et, d'autre part, les styles de management en expliquant que ces dernières dépendent largement de la manière avec laquelle le responsable traite ses subordonnés.

C'est dans ce sens même qu'il distingue quatre types de manager:

- le manager autoritaire exploiteur : management caractérisé par des rapports distants entre le dirigeant et ses collaborateurs. Le dirigeant inspire de la crainte, prend seul les décisions, sanctionne et récompense ;
- le manager autoritaire paternaliste : management centralisé fondé sur des relations directes, parfois bienveillantes et sur la soumission de l'individu ;
- le manager consultatif : le manager cherche à susciter l'adhésion chez ses collaborateurs en les consultant régulièrement ;
- le manager participatif : management non directif où l'implication des salariés est recherchée à travers la participation aux décisions et à l'intéressement aux résultats de l'entreprise.

Likert distingue 4 types de styles de management :

1. Le style autoritaire exploiteur : c'est un style de management qui n'accorde aucune confiance à ses subordonnées et dirige de ce fait par le contrôle, les sanctions ou encore les menaces. Les décisions sont extrêmement centralisées et l'esprit d'équipe est faiblement présent.
2. Le style autoritaire paternaliste : c'est un style distingué par le fait que la motivation est fondée sur la récompense et les sanctions, que c'est seulement quelques décisions de faible importance qui sont prises aux niveaux inférieurs et que l'incitation au travail en équipe est remarquablement faible.
3. Le style consultatif : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions. En effet, dans ce style de management les décisions stratégiques sont gérées en central et les décisions opérationnelles sont délocalisées.
4. Le style participatif : il est caractérisé par une confiance absolue envers les équipes de travail ce qui conduit à prendre des décisions collectives et à favoriser l'élaboration de rapports de coopération entre les membres de l'organisation

Management autoritaire

Une communication à sens unique;
Il ne fait aucune confiance à ses collaborateurs;
Utilisation de la peur, de la sanction comme moyen d'incitation

Paternaliste

Faible décentralisation pour les décisions mineurs; l'utilisation des menaces et des récompenses comme moyen d'incitation

consultatif

Un travail en équipe est une implication du personnel;
Une consultation systématique des subordonnés.

participatif

Une coopération forte et un esprit d'équipe développé

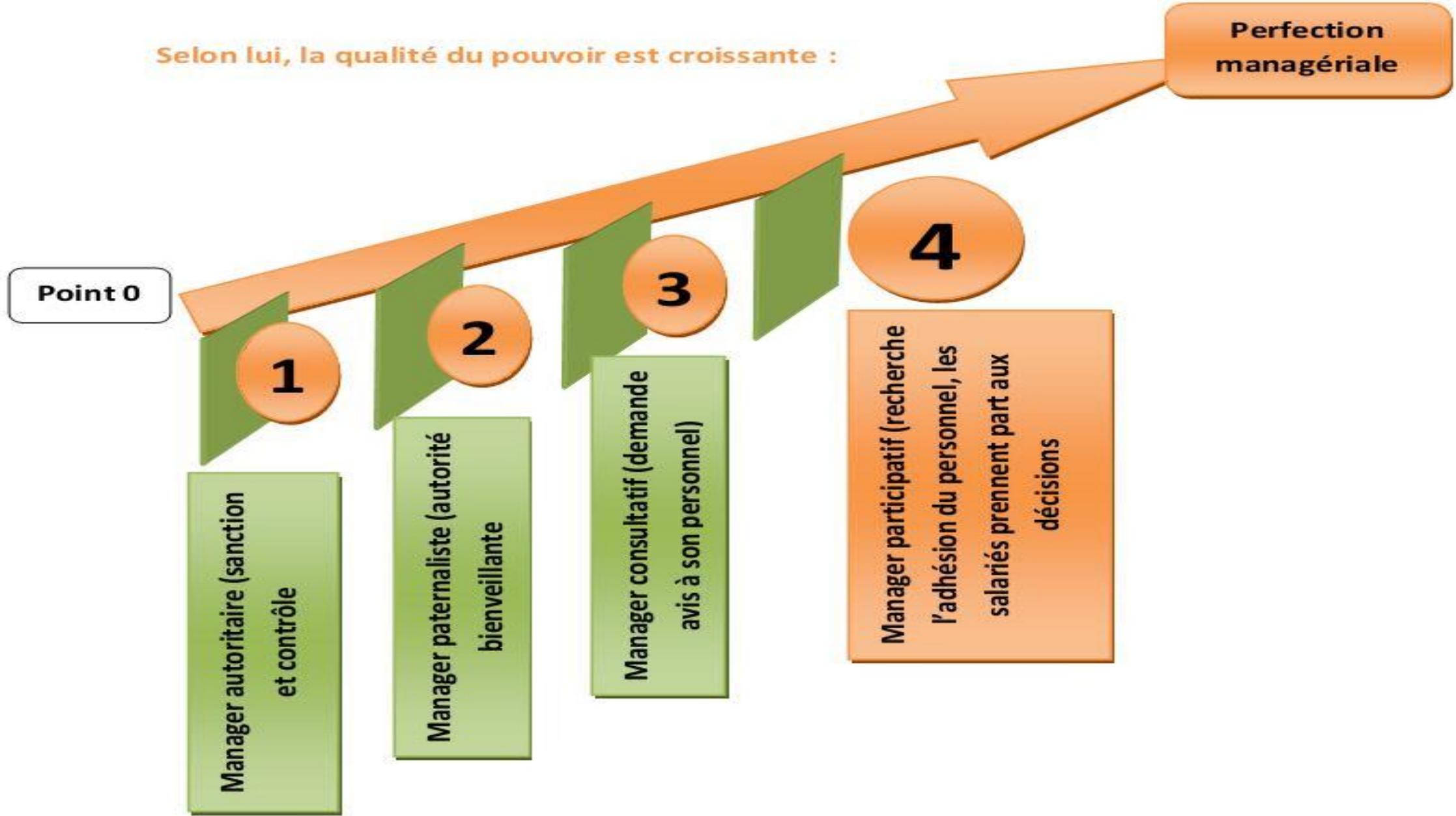
Rensis Likert propose le principe des relations intégrées sur la base de ses études empiriques dont l'objet était les directeurs d'assurance :

- Dans une organisation, toute personne doit se sentir considérée et nécessaire dans l'entreprise pour travailler efficacement
- L'efficacité au travail nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein duquel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement.
- ➔ Le rôle principal du supérieur est d'être le lien avec d'autres groupes.
- Likert préconise le style participatif car il est plus efficace en raison de la meilleure satisfaction des besoins des individus.
- Même si la satisfaction des individus s'accroît indiscutablement , il peut notamment être objecté que, prolongé dans le temps, un style participatif conduit à multiplier les réunions, les discussions sources de conflits et de perte de temps, et qu'à la longue un phénomène de lassitude peut voir le jour

Caractéristiques	Autoritaire exploiteur	Autoritaire paterneliste	Consultatif	Participatif
Confiance dans les subordonnées	aucune confiance	confiance limitée	grande confiance	confiance absolue
Système de motivation	sanctions et contraintes	récompenses	récompenses et implication	récompenses basées sur la participation
Communication	descendante, très faible	descendante essentiellement, faible	dans les deux sens	dans tous les sens
Prise de décision	au sommet de l'organisation	au sommet et échelons intermédiaires	au sommet et échelons subalternes sur information de la base	groupes de travail et ensemble de l'organisation

Caractéristiques	Autoritaire exploiteur	Autoritaire paternaliste	Consultatif	Participatif
Fixation des objectifs	imposés par la hiérarchie	imposés par la hiérarchie après information de la base	définis par la hiérarchie après discussion	définis après négociation avec le groupe
Productivité	médiocre	assez bonne	bonne	excellente
Absentéïsme et rotation du personnel	élevés	assez élevés	moyens	faibles
Relation hiérarchie / subordonnés	rapports distants	contacts étroits	contacts assez étroits	proximité

Selon lui, la qualité du pouvoir est croissante :



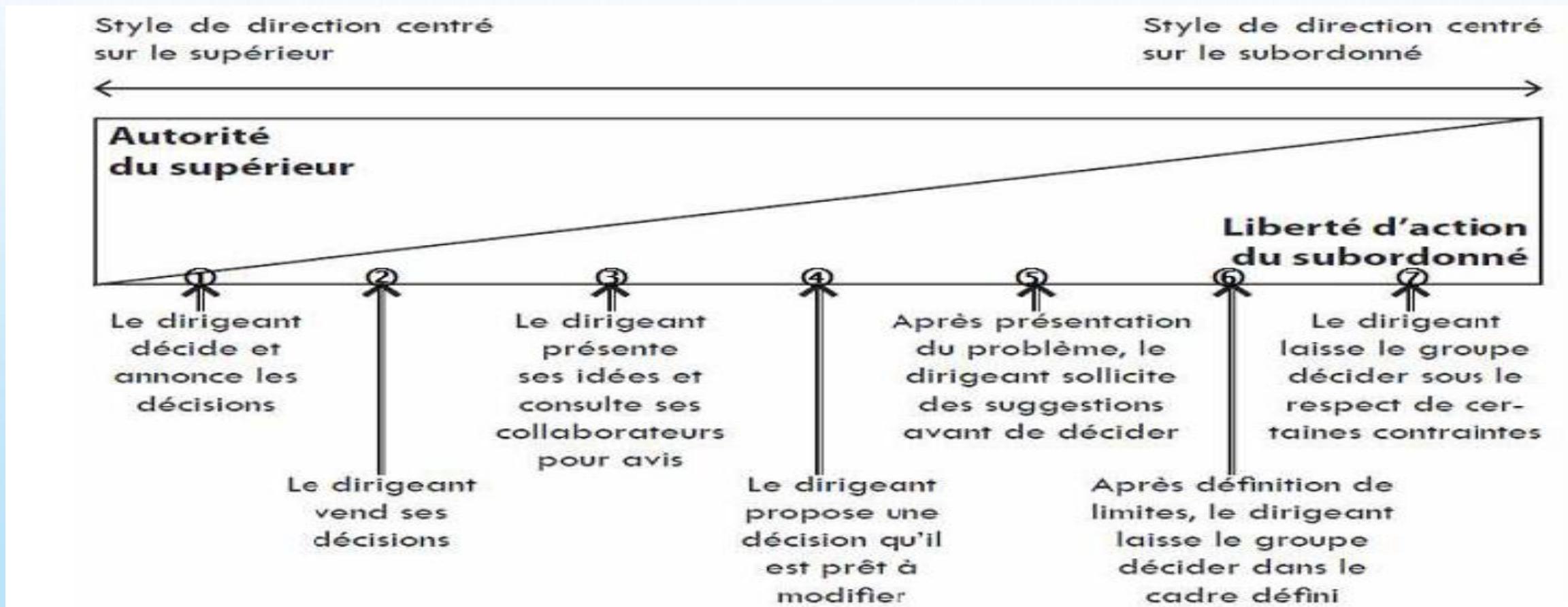
Le Management Par Objectif (MBO) de Peter Drucker

Drucker présente le Management Par Objectifs comme « *[...] un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun* » .

Selon certains auteurs actuels, Drucker a « inventé » le concept du management. Il considère que les managers ont notamment pour rôle de s'assurer de la congruence des objectifs de l'entreprise avec l'environnement dans laquelle elle opère. De toute façon, il est intéressant de noter que l'idée de motiver les individus revient : il s'agit en effet d'un concept récurrent qui a déjà été pris en compte par Lewin et Likert et qui sera analysé, avec des débouchés différentes, par bien d'autres chercheurs.

L'approche de Tannenbaum et Schmidt

Tannenbaum et Schmidt ont proposé en 1958 une typologie des styles de direction allant d'une position despotique du leader jusqu'au laisser-faire total, classiquement repris dans le schéma suivant :



LA GRILLE MANAGÉRIALE DE BLAKE ET MOUTON

R. BLAKE ET J. S. MOUTON ONT PRÉSENTÉ UNE GRILLE PERMETTANT DE CARACTÉRISER LE COMPORTEMENT DES MANAGERS EN TENANT COMPTE DE DEUX CRITÈRES :

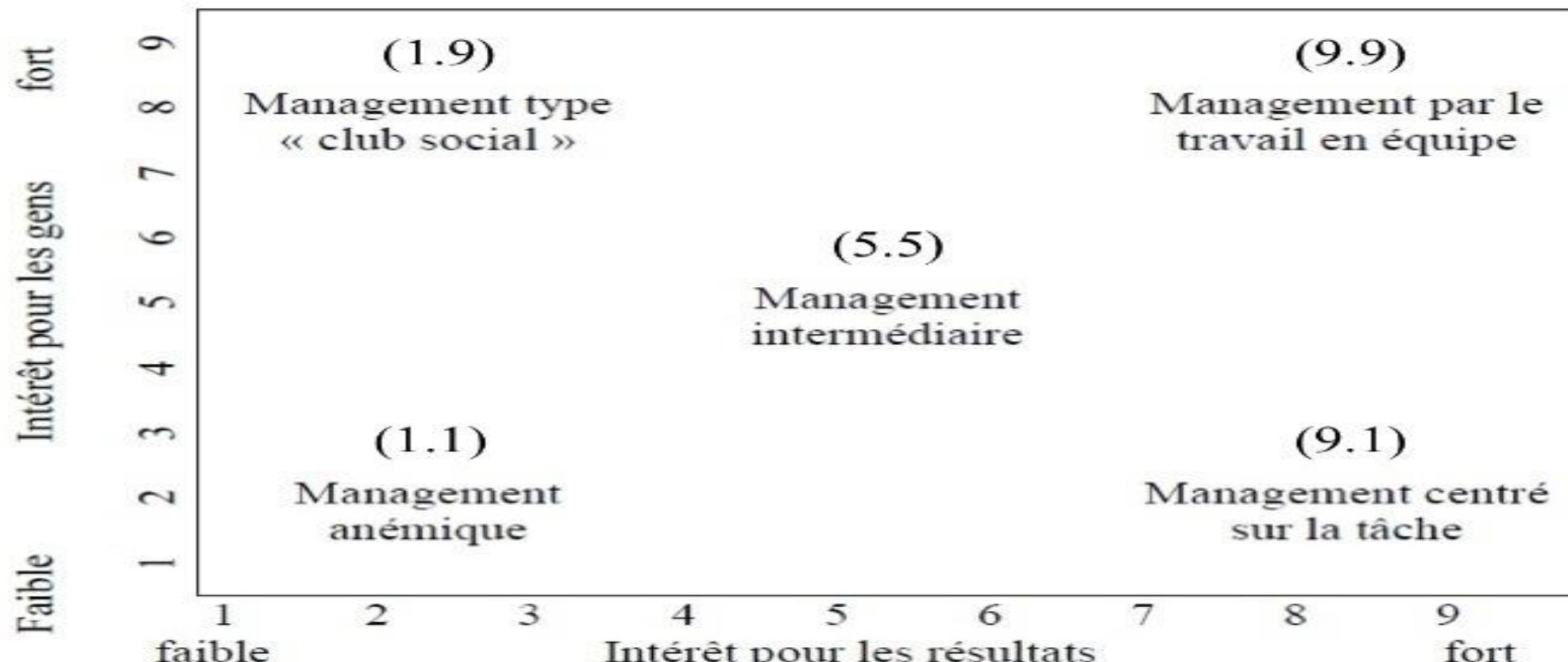
1-L'INTÉRÊT PORTÉ AUX HOMMES ;

- LES COMPORTEMENTS DE CONSIDÉRATION: LE LEADER EST SENSIBLE À SES SUBORDONNÉS, RESPECTE LEURS IDÉES ET ÉMOTIONS, ET ÉTABLIT UNE CONFIANCE MUTUELLE ;

2-L'INTÉRÊT PORTÉ AUX TÂCHES DE PRODUCTION ;

LES COMPORTEMENTS LIÉS À LA STRUCTURE : LE LEADER EST CENTRÉ SUR LA TÂCHE. IL ORIENTE ET DIRIGE LE TRAVAIL DES SUBORDONNÉS VERS L'ATTEINTE ET L'ACCOMPLISSEMENT DES OBJECTIFS.

Schéma 2 : The Managerial Grid



Source : Blake and Mouton, 1964

- (9,1) Le management taylorien fondé sur l'autorité et l'obéissance : le manager ne s'intéresse qu'aux seuls éléments quantitatifs relevant de la gestion des tâches de production et porte peu d'attention aux attentes des individus.
- (1,9) Le management « country-club » toute l'attention du manager est centrée sur la satisfaction des besoins des individus ; l'ambiance est conviviale ; le rythme de travail est confortable mais les tâches de production sont relativement négligées.
- (1,1) Le management appauvri : le minimum est fait tant pour diriger les tâches matérielles que pour satisfaire les attentes des employés ; l'organisation survit.
- (9,9) Le management du travail en équipe : les individus se sentent engagés, ils sont responsabilisés (relations de confiance et de respect) et l'intérêt au travail permet un très bon suivi des tâches de production.
- (5,5) Le management institutionnel : l'entreprise obtient des résultats corrects en établissant un équilibre entre les nécessités opérationnelles de la production et la satisfaction des aspirations des employés. privilégie les compromis réalistes

(9, 1) commandant autoritaire

(1, 9) cherche avant tout à développer un climat social

(9, 9) cherche à l'intégration optimale des deux types d'exigences

(1, 1) le manager laisse faire ou s'éfface devant les procédures

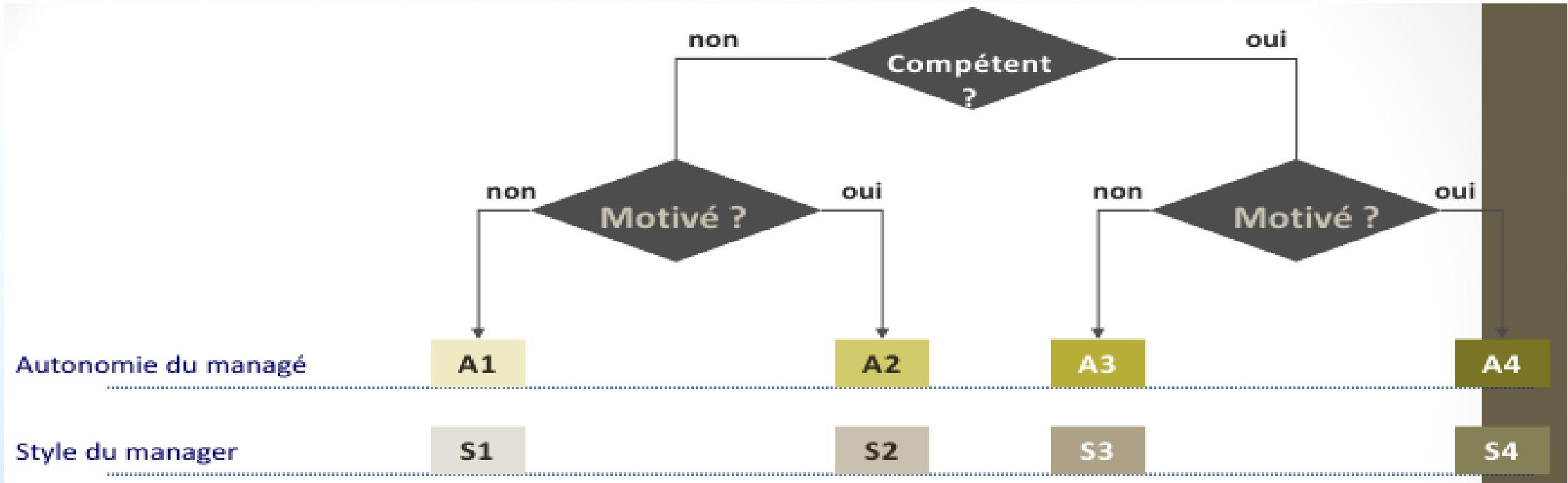
HERSEY & BLANCHARD: le leadership situationnel

Pour Hersey et Blanchard le dirigeant doit adapter son style aux situations à traiter. La performance du collaborateur dépend du style de management. De plus, il n'existe pas de style de management idéal. « le bon style au bon moment dans le bon contexte permet de minimiser l'effort à produire ».

Le modèle situationnel de Hersey et Blanchard se fonde sur la part de comportement axé sur la sociabilité (soutien) et sur la fixation des tâches (directive) que le leader adopte envers ses subordonnés, dans une situation. En retour, la proportion retenue de l'un ou l'autre comportement s'évalue sur la mesure de volonté que montrent les subordonnés à effectuer les tâches requises.

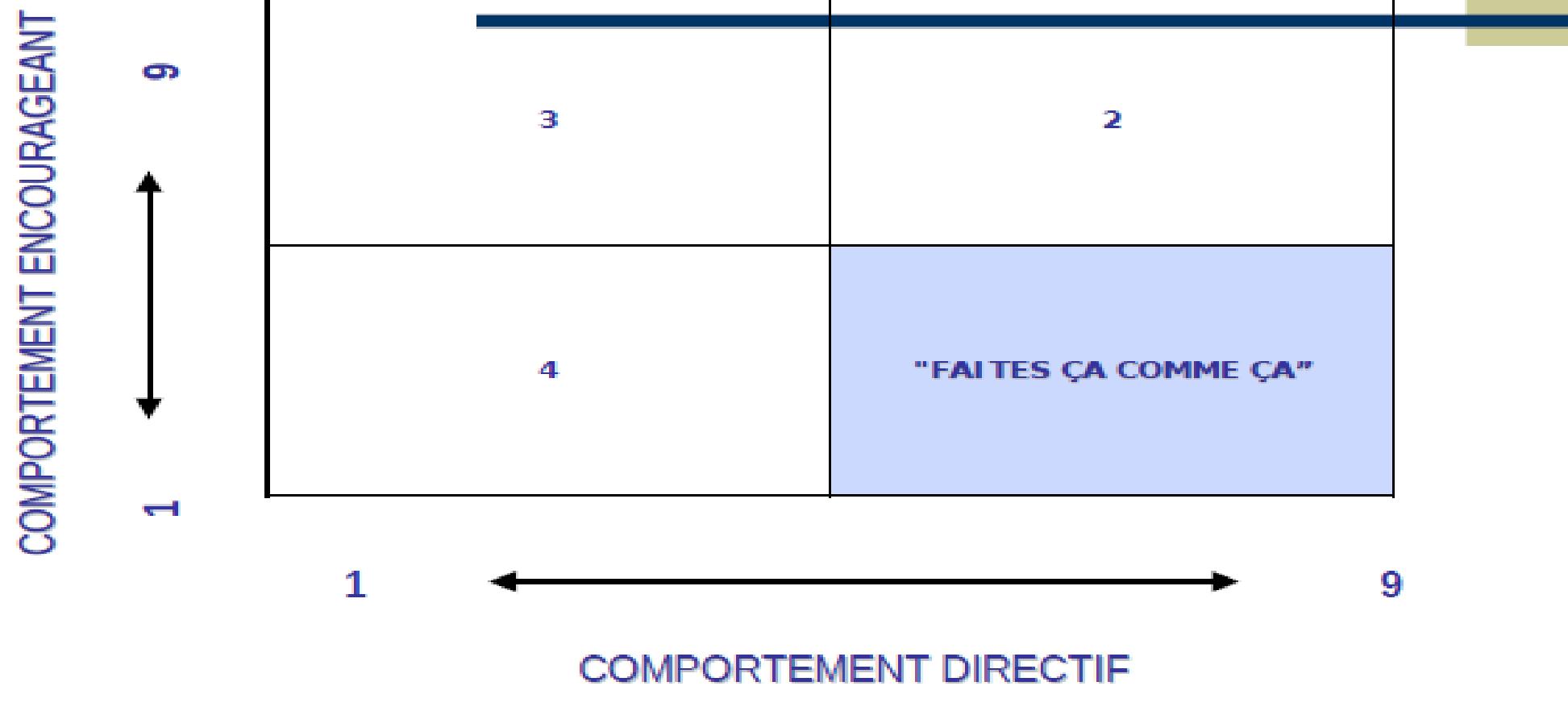
- LE MANAGER SE DOIT DE CHOISIR LA COMBINAISON APPROPRIÉE DE DIRECTION ET DE SOUTIEN SELON LA MATURITÉ DU SUBORDONNÉ., DANS CE CAS ON PARLE DE MATURITÉ PROFESSIONNELLE ET DE MATURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Maturité professionnelle (la compétence)	Maturité psychologique (la motivation)
<p>l'expérience antérieure dans le travail,</p> <ul style="list-style-type: none"> - les connaissances pratiques, - la capacité à résoudre les problèmes, - la capacité à prendre des responsabilités, - la capacité à respecter des délais, - la capacité à s'organiser. 	<ul style="list-style-type: none"> - la volonté d'assumer des responsabilités - la motivation pour réussir - la persévérance - la confiance en soi - l'autonomie d'action



- A1 – NE SAIT PAS / NE VEUT PAS → S1 STYLE
DIRECTIF
- A2 – NE SAIT PAS / VEUT BIEN SI → S2 STYLE
PERSUASIF
- A3 – SAIT / VEUT AUTREMENT → S3 STYLE
PARTICIPATIF
- A4 – SAIT / VEUT → S4 STYLE
DIRIGER - S1
CONSEILLER - S2
SOUTENIR - S3
DELEGUER - S4

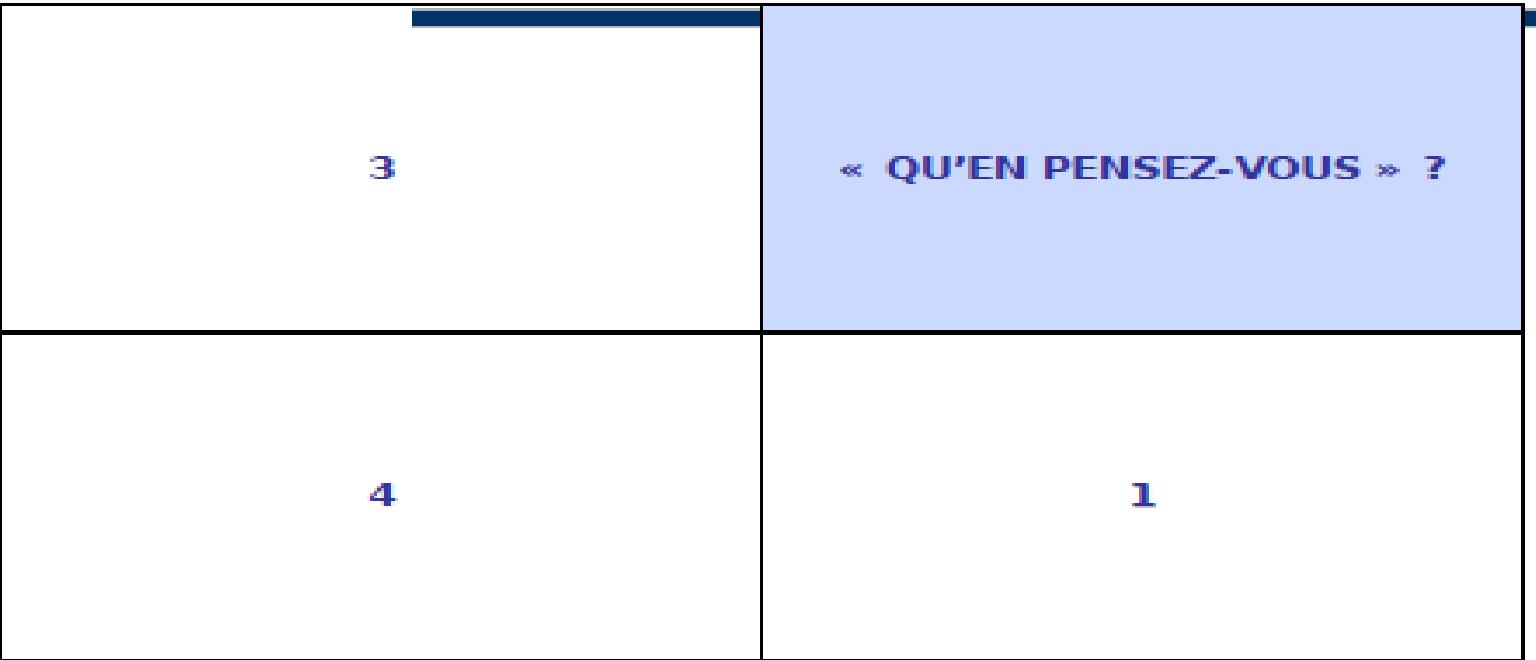
S1 - DIRIGER - DONNER DES INSTRUCTIONS



S2 - CONSEILLER

COMPORTEMENT ENCOURAGEANT

9
↑
1



1



9

COMPORTEMENT DIRECTIF

S3 - MOTIVER-SOUTENIR

COMPORTEMENT ENCOURAGEANT

9

1



« COMMENT VA-T-ON
S'Y PRENDRE » ?

4

1

2

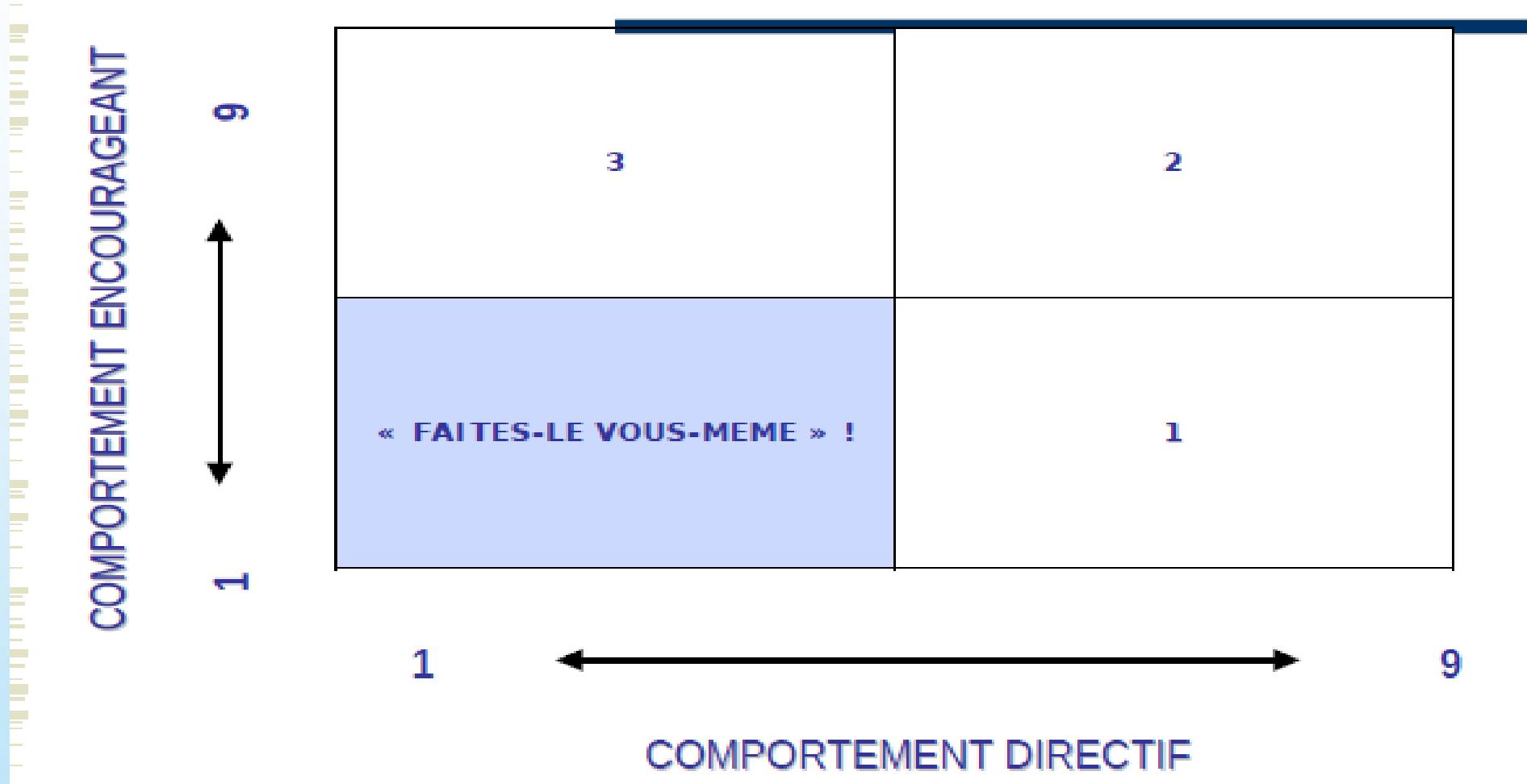
1

9

COMPORTEMENT DIRECTIF



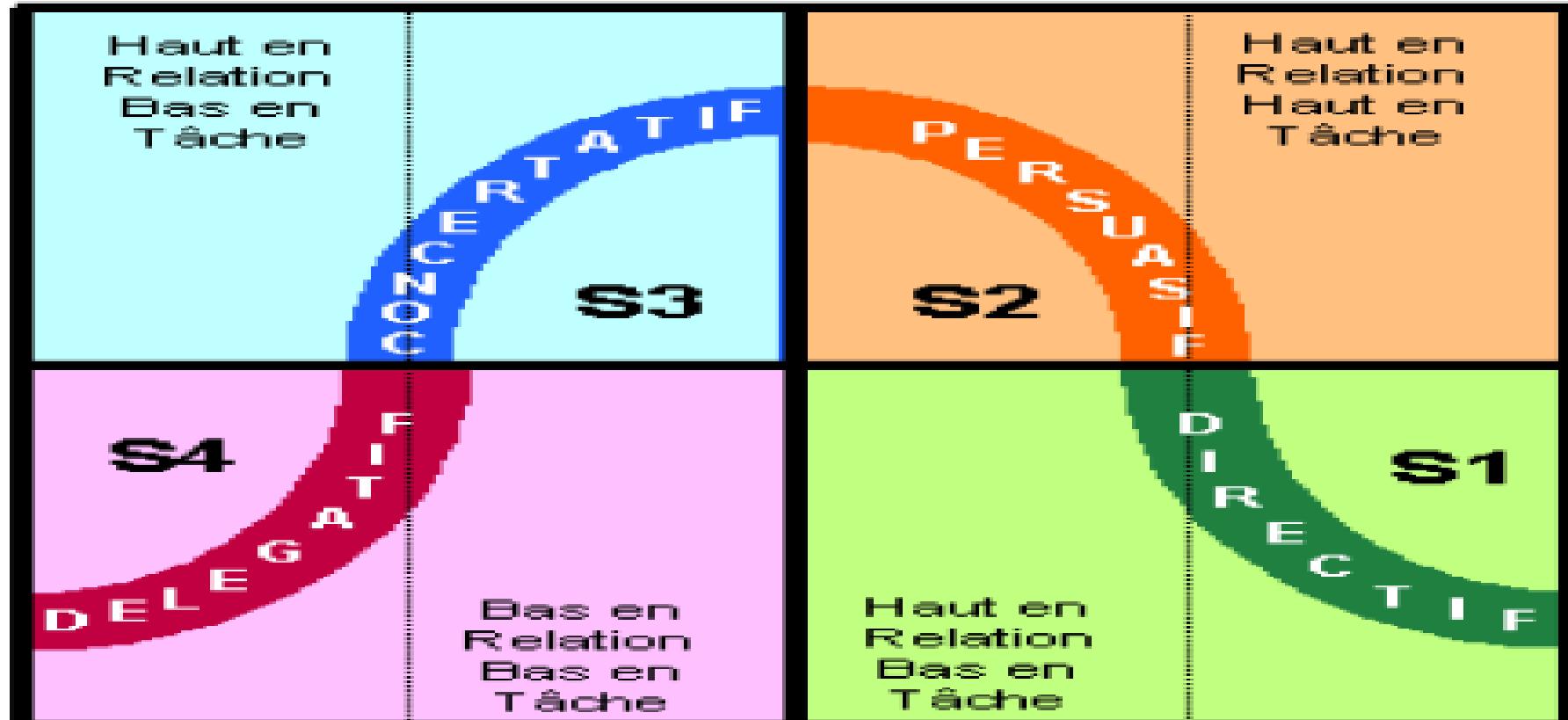
S4 - DELEGUER



(HAUT)

STYLE DU LEADER

Comportement de soutien
↑
COMPORTEMENT CENTRE SUR LA RELATION
↓



(BAS) ← COMPORTEMENT CENTRE SUR LA TACHE → (HAUT)
Comportement directif

HAUT

COMPETENT
MAIS RESISTANT
OU INSECURISE

M4

M3

M2

M1

COMPETENT
& VOLONTAIRE
OU CONFIANT

INCOMPETENT
MAIS VOLONTAIRE
OU CONFIANT

FABLE

INCOMPETENT
& RESISTANT
OU INSECURISE

MATURITE DU SUBORDONNE

DIRECTIF

Collaborateur
Ne sait pas/ ne veut pas.

Très faible autonomie

« Sécuriser »

Centré sur résultats

Forte implication
du Manager

EXPLICATIF

Collaborateur
Ne sait pas bien/veut bien

Faible autonomie

« Encourager »

Centré sur relation

« Accepter »

Collaborateur
Sait faire/ Veut faire.

« Collaborer »

Collaborateur
Sait faire/ Veut et pose
des conditions

DELEGATIF

Forte autonomie

Distance du manager par
rapport au collaborateur

PARTICIPATIF

P. Hersey & K.H. Blanchard

Ils nous proposent le management adaptif ou situationnel:

1. Très encadrant peu encourageant: il faut le diriger
2. Très encadrant très encourageant: le guider et le motiver pour l'entrainer
3. Peu encadrant très encourageant: l'épauler
4. Peu encadrant peu encourageant: déléguer

Management PARTICIPATIF

Je dialogue, j'explore le sujet avec lui, j'échange, j'épaulle, je l'associe à la prise de décision.

Quand ?

Le collaborateur veut faire mais manque d'assurance.

Management DELEGATIF

**Je responsabilise, je délègue les décisions comme les missions.
Je reste en retrait tout en étant disponible s'il me sollicite.**

Quand ?

Le collaborateur sait et veut faire.

Peu directif

Management PERSUASIF

Je donne des instructions précises et je surveille mais j'informe, j'explique, je convaincs, je sollicite les suggestions et encourage les progrès.

Quand ?

Le collaborateur sait faire mais manque de motivation.

Management DIRECTIF

J'impose, je fais exécuter des tâches en donnant des instructions précises et je surveille de près.

Quand ?

Le collaborateur ne sait pas ou ne veut pas faire.

Très directif

**+
sous
ien**

-

La théorie Z de **William Ouchi**

Cette théorie combine les procédures de gestion américaines et japonaises.

Selon l'auteur il est convenable d'accroître la loyauté de l'employé vers l'entreprise en proposant un travail à durée indéterminée et en prenant soin de son bien être.

De cette façon, il sera possible de promouvoir un emploi stable, une grande productivité et une grande satisfaction et engagement personnel de l'employé, facteur clé de réussite de l'entreprise.

En pratique, le style de direction n'est pas réellement choisi par le leader, il résulte d'une **interrelation entre :**

1-le **leader** : son statut, ses compétences, sa personnalité (et notamment la tolérance à l'incertitude) ;

2-les **subordonnés** : leurs aptitudes, leurs motivations, leur implication, leur adhésion aux objectifs de l'entreprise, leur personnalité (et notamment leur tolérance à l'ambiguïté) ;

3-le **contexte** : l'entreprise, les habitudes, l'urgence et la nature de la décision, l'attitude de l'environnement

IL N'Y A PAS DE BON OU DE MAUVAIS
PROFIL DE MANAGER, DIT-ON ...



DIRECTIF



PERSUASIF



PARTICIPATIF



DÉLEGATIF

- Qualités relationnelles
- Aspects comportementaux
- Origine sociale
- formation

Statut

Autorité

Taille

Structure

Propriété du capital

Domaine d'activité

Dirigeants

Organisation

Styles de direction

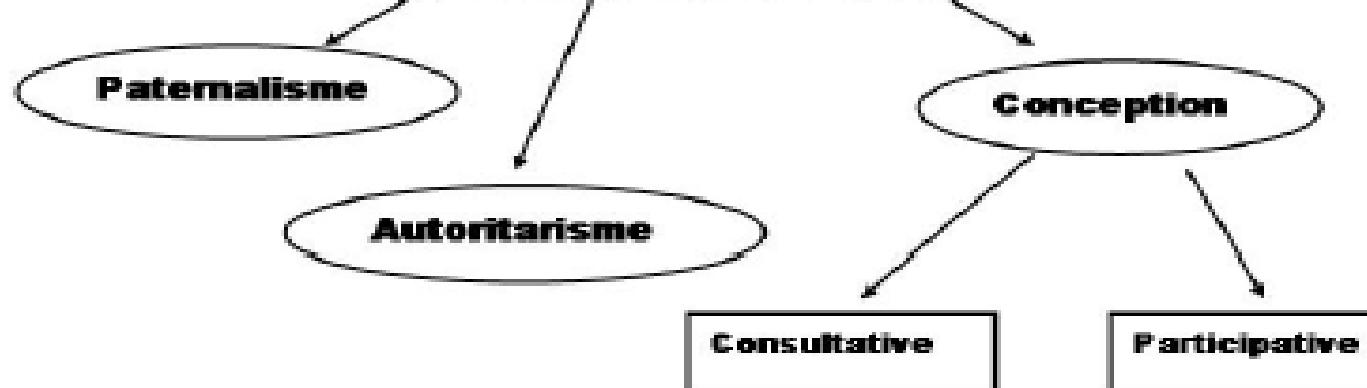
Paternalisme

Conception

Autoritarisme

Consultative

Participative



Les styles de direction

Les styles de direction correspondent aux modes de commandement des manageurs. De façon générale, ils évoluent entre deux extrêmes : l'autoritarisme et la non-directivité. Le paternalisme est un mode à part et de moins en moins courant.

1 Le management fondé sur l'autorité (style autoritaire)

Le management fondé sur l'autorité correspond à une conception très directive du pouvoir. Le manageur prend ses décisions seul et les impose.

L'objectif principal de ce mode de management est la rentabilité. Les aspects humains sont secondaires.

2 Le management fondé sur le travail en équipe (style participatif)

Le management fondé sur le travail en équipe correspond à un style participatif de management. Le manageur laisse son équipe prendre des décisions tout en respectant le cadre qu'il a fixé. La dimension humaine est fondamentale. Ce style de management cherche à motiver l'équipe en la responsabilisant et en développant son autonomie.

3 Le management paternaliste (style paternalisme)

Le manageur paternaliste se soucie de ses ouvriers comme le père de ses enfants. Il s'intéresse aussi bien à leur vie privée que professionnelle. On trouve ce mode de management dans les petites ou les grandes entreprises.

4 Le management consultatif

Les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas de décisions importantes.

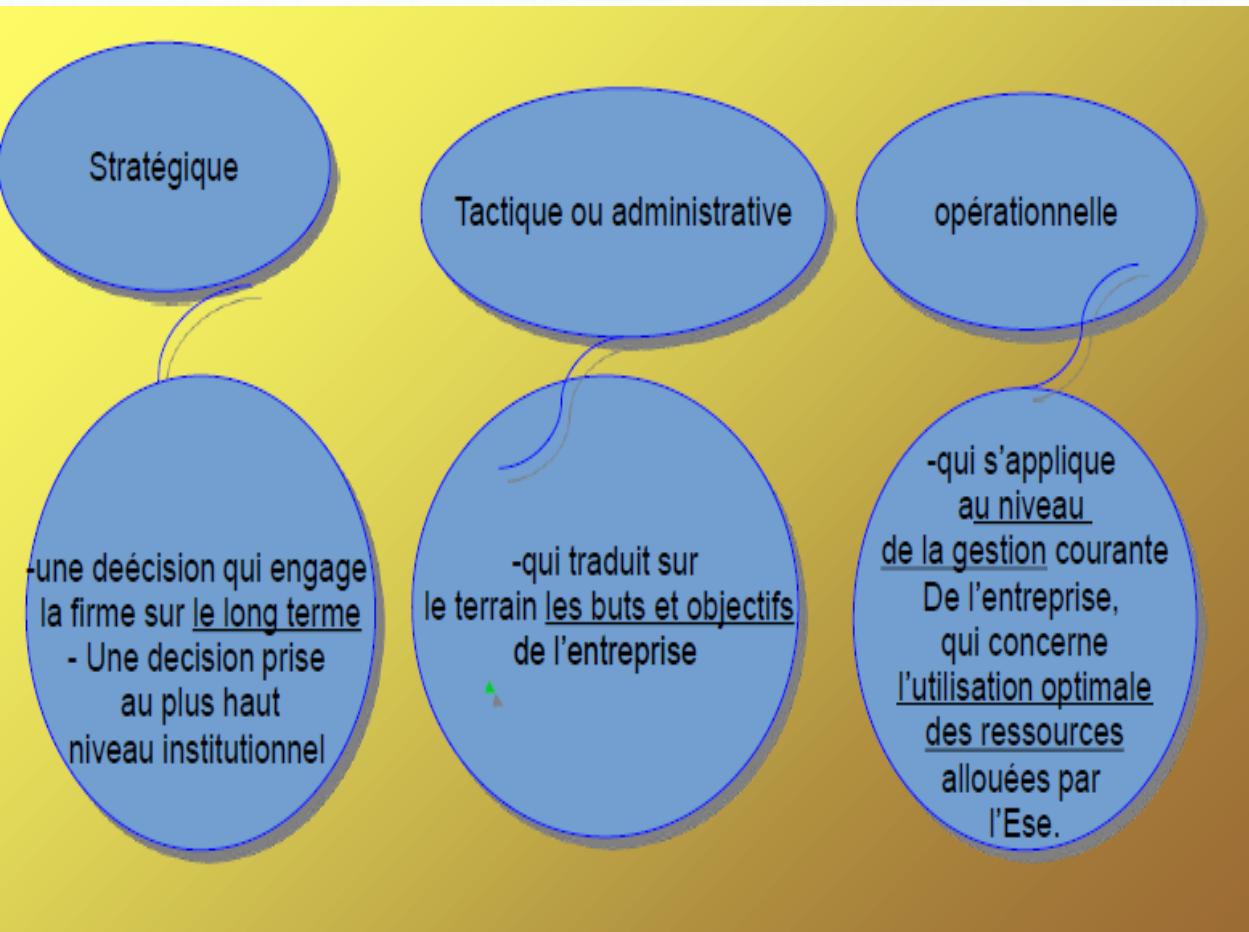
Prise de décision/ planification

- * M. Porter
- * I. Ansoff
- * H. SIMON
- * Laurence et Lorsh

M. Porter

Analyse concurrentielle de M. Porter: pression des produits de substitution, rivalité des concurrents; un produit est qualifié de substitution quand il remplit une mission équivalente à travers des technologies différentes.

I. ANSOFF (3 Types de decision)



H. SIMON

Selon le modèle de Simon, le processus de décision rationnelle passe par les étapes suivantes:

- * Une compréhension du problème
- * Analyse exhaustive des solutions praticables
- * Choix de la solution retenue, en fonction des moyens disponibles et des objectifs fixés.
- * une identification du problème qui aboutit à un diagnostic

Laurence et Lorsh

Ils mesurent l'incertitude à partir de plusieurs facteurs:

- * le degré avec lequel on peut être sur de l'information acquise
- * le temps nécessaire pour connaître le résultat des décisions
- * la variabilité de l'environnement

PLANIFICATION

Consiste à maintenir un lien étroit entre les objectifs et ressources de l'entreprise et les possibilités offertes sur le marché. Choix d'une stratégie à long terme destiné à assurer la survie et la croissance de l'entreprise.

La planification prend le sens général d'organisation selon un plan. Le terme planification prend aussi les sens suivants:

-Prévoir, c'est faire des projections

-Préparer des actions futures et en étudier aujourd'hui les tenants et les aboutissants, les ressources nécessaires, ainsi que les conséquences possibles et la manière plausible d'y faire face.

- La planification est le moyen permettant d'anticiper et de préparer les actions à entreprendre dans le futur.
 - ❖ Vif succès pendant les 30 glorieuses,
 - ❖ La crise de 1973; réduit la fiabilité des prévisions et des plans qui en découlent; l'utilisation de la planification est donc reconsidérée.
 - ❖ La planification opérationnelle laisse la place à une planification stratégique favorisant une démarche plus prospective, plus qualitative et plus souple, prenant en compte non seulement des dimensions économiques mais aussi et surtout des données concurrentielles, sociales, politiques et technologiques.
 - ❖ L'incertitude des années 90 conforte ce mouvement puisque à la planification stratégique succède le management stratégique dont l'ambition est de prendre en compte l'organisation et les processus qui la sous-tendent afin d'être plus global, plus réactif et plus décentralisé.

Pour cela, le ***diagnostic*** tient une place primordiale dans la planification. Il permet de faire le point, de rechercher les causes et les conséquences des situations, puis d'envisager et évaluer les différentes alternatives possibles pour décider et définir l'ensemble des étapes permettant d'atteindre l'objectif fixé.

La décision étant prise, il faut construire le plan. Le processus de planification se décompose en 3 étapes :

- **Formulation du plan stratégique** : découle directement de la stratégie et en est la traduction directe sur le long terme. Il définit les grandes lignes directrices ainsi que leur articulation en termes de moyens et de durée.
- **Etablissement des plans opérationnels** : ces derniers définissent l'action quotidienne (à moyen et court terme) de chaque membre de l'organisation.
- **Détermination du budget**. C'est la traduction monétaire des objectifs des programmes d'action.

Ce processus est consolidé par une infrastructure organisationnelle et par la définition des rôles de chacun dans l'élaboration des plans.

La planification stratégique

On peut définir la stratégie comme une série de plans orientés vers l'avenir et qui servent à prévoir les changements et les actions à entreprendre pour mieux tirer profit des possibilités qui peuvent s'offrir à l'entreprise.

C'est la détermination des buts à long terme, l'adoption des lignes d'action et affectation des ressources en vue de réaliser ses buts.

La planification stratégique est donc cette partie de la planification qui doit fixer les orientations et les activités futurs de l'entreprise.

Principes de base de la planification stratégique

1. Le management de l'entreprise doit répondre aux questions suivantes: quelles activités construire, développer, exploiter ou abandonner?
2. Anticiper le potentiel de profit représenté par chaque activité.
3. Stratégie: pour chaque activité, il faut élaborer un plan d'action qui tient en compte les objectifs, ressources et opportunités de l'entreprise ainsi que sa position concurrentielle.

Les étapes à suivre pour réaliser un plan stratégique

- Définition de la mission
 - Définition et évaluation de l'environnement
 - Définition des objectifs
 - Définition et évaluation des ressources
 - Définition et évaluation des contraintes internes
 - Définition et évaluation des contraintes externes
 - Révision de la cohérence générale et de la viabilité du plan
- Enfin, l'établissement de plan opérationnels.

Les limites et les critiques de la planification

La pratique et l'impératif managérial de la planification générale est issu des travaux de Fayol, qui avait exercé ses talents dans des circonstances et dans un secteur où il était non seulement indispensable de planifier, mais aussi et surtout très aisément de le faire .

Actuellement, la planification n'est pas la solution absolue à tous les problèmes futurs. La sur planification est aussi dangereuse que la sous planification. Il convient de trouver un juste milieu où l'on prévoit suffisamment mais où, aussi, on laisse assez de marge pour réagir à l'imprévu, se réajuster en cas de soudaine inadéquation entre prévisions et environnement ou ressources.

Le fait de trop planifier peut conduire à l'élimination de possibilités de créativité, aujourd'hui prônée comme variable managériale centrale

La planification opérationnelle

- ✓ Passer de la planification stratégique à la planification opérationnelle, c'est aller du général au particulier, du long terme au court terme, du global au local.
- ✓ La planification dite « opérationnelle » indiquera les opérations localisées, les façons concrètes d'opérer, au jour le jour, tâche par tâche.

La planification comme prévision des structures

- ❖ Il s'agit de prévoir la façon la plus satisfaisante de combiner les ressources, de les acquérir au moment opportun, de s'en servir au mieux de leur potentiel.
- ❖ A ce niveau de planification, on essaiera d'abord de préciser qui sera chargé de quoi, et avec quels moyens, qui sera responsable de quoi, dans les grandes portions du plan, qui dépendra de qui, etc.
- ❖ Le plan opérationnelle ou tactique doit tenir compte de multiples facteurs de l'ordre de la cohérence et de l'adéquation entre les objectifs visés, le produit ou le service à fournir, la technologie qu'il requiert, les caractéristiques environnementales particulières.

La planification comme prévision des tâches

IL s'agit de prévoir dans le détail localisé et quotidien ce qui devra être fait, par qui, et avec quelles ressources concrètes.

Dans un plan opérationnel, il convient de respecter les grandes étapes suivantes:

- Établir une répartition des responsabilités, depuis celles relatives aux supervisions générales de travaux jusqu'aux niveaux des réalisations les plus délimités
- Localiser et déterminer la nature des liens d'interdépendance entre parties du plan, entre structures, entre sous-structure, entre tâches.
- Déterminer la nature, la quantité et les conditions de disponibilité des moyens nécessaires à la réalisation de chacune des tâches et sous-tâches de l'ensemble du plan.

Le contrôle

Contrôler consiste à :

- Faire le suivi et l'évaluation de notre décision;
- Vérifier si les objectifs sont atteints;
- Analyser et rectifier les activités des subalternes de façon à s'assurer que les événements sont conformes aux plans.

L'importance du contrôle:

La fonction « contrôle » compare donc les résultats obtenus aux buts et aux plans, situe les écarts négatifs et par la mise en œuvre des mesures correctives, contribue à la réalisation des plans. Le plan indique aux gestionnaires la façon d'utiliser les ressources pour atteindre les buts précis. Le processus de contrôle se présente comme suit :

- ❖ **Etablissement des normes** : C'est à dire élaboration des plans.
- ❖ **Mesures de rendement** : C'est à dire les mesures des écarts entre les objectifs souhaités et les objectifs effectivement réalisés.
- ❖ **Correction des écarts** : En redéfinissant leurs plans, modifier leurs buts, en redistribuant les tâches.

Contrôler c'est s'assurer du respect des règles de conduite

En management, on peut définir le contrôle comme toute activité qui consiste à suivre, à vérifier les actions entreprises par rapport aux prévisions

Les niveaux de contrôle

Il existe plusieurs niveaux de contrôle, dont deux sont essentiels: le contrôle externe et le contrôle interne.

Le contrôle externe:

On parle de contrôle externe pour ce qui concerne la connaissance et le suivi de ce qui se passe dans l'environnement de l'entreprise: son marché, ses produits, sa technologie, ses concurrents. Il s'agit de surveiller l'évolution de tous les facteurs externes, qui touchent l'entreprise et ses activités, ainsi que les effets de ces activités sur le milieu.

Le contrôle interne

Le contrôle interne veut être une sorte de diagnostic permanent, un inventaire quantitatif et qualitatif continu touchant tous les points névralgiques (sensibles) intervenants dans les flux qui assurent la production et la qualité du bien ou du service que l'entreprise met sur le marché.

Les types de contrôles

Il existe deux types de contrôle: le contrôle de prévention ou proactif et le contrôle d'alerte ou réactif.

Le contrôle de prévention

C'est un contrôle qui s'exerce avant que ne survienne la situation fâcheuse, de façon préventive.

Le contrôle d'alerte

Il s'oriente d'avantage vers «la guérison», une fois le constat d'une difficulté établi. C'est un contrôle qui permet la réaction et appelle une correction pour rétablir les flux

- Il est possible de retenir plusieurs typologies de contrôle :

Le contrôle anticipé : les résultats sont prédictifs et une action corrective est mise en œuvre avant que l'opération ne soit terminée.

Le contrôle « tout ou rien » : l'opération n'est accomplie qu'après être passée avec succès au travers d'un processus de filtrage.

Le contrôle à posteriori : les résultats sont comparés aux standards une fois que la tâche a été accomplie.

Quelque soit le mode de contrôle choisi, le management a ici un rôle essentiel pour prendre en compte les réactions des hommes face au contrôle (absentéisme, apathie, départ de l'organisation...) surtout s'il est imposé. Sa mise en œuvre doit tenir compte des aspirations du travailleur. Les standards doivent être négociés et il doit y avoir adéquation du contrôle avec les autres composantes du management.

Le manager doit s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs.

Le contrôle est donc un processus à la fois actif (action de correction avant la constatation de résultats),

mais aussi réactif (correction après les résultats) fortement développé dans le management.