





# INTRODUCTION GENERALE

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. Il est donc essentiel de définir l'espace organisationnel avant d'étudier le concept de management.

## 1. Notion 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 à l'action collective) et les processus qui produisent à la fois l'entité et son agencement.

C'est la première acception de l'organisation que nous retiendrons tout au long de ce cours.

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.

Dans son examen de la théorie des organisations **W.R. Scott**<sup>1</sup> 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 »

---

<sup>1</sup> Scott.W.R, (1987), *Organizations: rational, natural, and open systems*, Englewood Cliffs. NJ, Prentice-Hall.

## **2. Le Management: variable déterminante pour la survie des Organisations**

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 »<sup>2</sup>. 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. *(Ce concept sera longuement étayé dans le chapitre I : le concept de management : définition, évolutions et rôles).*

Le champ de prédilection de l'exercice du management étant l'entreprise, un chapitre est prévu pour circonscrire et comprendre les caractéristiques spécifiques de l'organisation-entreprise *(Cf. Chapitre II : Quelques développements utiles sur l'entreprise).*

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. *(Cf. Chapitre III. Le processus de management).*

L'émergence du management reste très contemporaine puisque c'est au début du 20<sup>ème</sup> 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 du 21<sup>ème</sup> siècle. *(Cf. Chapitre IV. Les différentes approches du management).*

---

<sup>2</sup> Anecdotes citées dans l'ouvrage de Koontz et O'Donnel, **Management : principes et méthodes de gestion**, McGraw-Hill 1980.

# LE CONCEPT DE MANAGEMENT: DÉFINITIONS, EVOLUTION & RÔLES

## I. Origine étymologique

## II. du terme “management”

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

**Gérer et gestion**, proviennent du verbe latin *gerere* qui signifie, conduire (au sens large de mener ou mener à bien), diriger et même gouverner.

**Administrer et administration**, proviennent du verbe *administrare* qu’on peut 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)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Cf. Chapitre III : Processus de management.

## II. Bref historique de la notion de Management.

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

Une croyance contestable en théorie du management est celle qui veut laisser croire que, Les ateliers du silex de l'homme préhistorique ou des potiers des temps pharaoniques étaient "organisés" sur un mode très proche du travail à la chaîne, avec ouvriers spécialisés, séquences "rationnelles", contremaîtres et surveillance hiérarchisée. Ou encore, le gouvernement de Moïse et de ses compagnons ainsi que le système du mandarinat chinois sont perçus comme des formes de "bureaucraties" à structures fonctionnelles départementalisées, avec à leur tête un dirigeant rationnel et efficace.<sup>4</sup>

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<sup>5</sup>. A cette occasion, Henry Towne, co-fondateur 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. Nous évoquerons l'apport de Taylor et ses successeurs au niveau du chapitre VI.

## III. Définition du concept 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<sup>6</sup> 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.

---

<sup>4</sup> Aktouf. O, (1989). *Le management entre tradition et renouvellement*, Gaetan Morin. Quebec.

<sup>5</sup> Duncan.W. Jack, (1990). *Les grandes idées du management*, Afnor Gestion.

<sup>6</sup> 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 et Monteil, 1979)<sup>7</sup>.

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 »<sup>8</sup>.

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.

## **IV. Le management Art ou Science?**

### **IV.1. Management, une science?**

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.

---

<sup>7</sup> Crener M., Monteil Bernard, (1979). *Principes de management*, Presses universitaires du Québec, Diffusion Vuibert.

<sup>8</sup> Koontz H, O'Donnell C., (1980). *Management principes et méthodes de gestion*, Mac Graw Hill.

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.

## **IV.2. Le management, un Art?**

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.

## **IV.3. Le management est à la fois Art et Science**

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).

## **V. Les Rôles du Manager**

A la fin des années 1960, Henry Mintzberg<sup>9</sup> suite à l'étude de 5 dirigeants d'entreprise, a pu identifier 10 rôles essentiels du manager qu'on peut regrouper en 3 catégories :

### **V.I. Rôles interpersonnels**

Trois des rôles du manager découlent directement de la notion d'autorité formelle et impliquent, fondamentalement, des relations Interpersonnelles:

**Symbol (figurehead):** De par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir des obligations de nature légales ou cérémoniales.

**Leader:** Le manager est la personne qui guide toutes les activités des subordonnées et les motive.

---

<sup>9</sup> Mintzberg H, (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper Row.



**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.

## **V.II. Rôles informationnels**

Le processus d'information est l'une des clés de la profession du manager. Trois rôles décrivent les aspects liés à la dimension informationnelle du travail du gestionnaire :

**Observateur actif (monitor) :** Le manager rassemble le plus grand nombre d'informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées ou membres de l'organisation.

**Diffuseur (disseminator):** Le manager diffuse et transmet les informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées aux membres de l'organisation.

**Porte-parole (spokesman):** Le manager transmet l'information sur le plan de l'organisation à l'extérieur, au conseil d'administration et autre.

## **V.III. 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 (improver/changer):** Le manager cherche des opportunités et initie de nouveaux projets à l'organisation.

**Régulateur (disturbance handler) :** Lorsque l'organisation fait face à des problèmes importants c'est au manager d'essayer de corriger les actions entreprises.

**Distributeur des ressources (resource allocator) :** Le manager est responsable de l'allocation des ressources pour réaliser les différentes activités.

**Négociateur (negociator) :** Il représente l'organisation dans les grandes négociations. La négociation c'est une des obligations de la 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.

### Questions de révision

1. Qu'est ce qu'un manager ? Qu'est ce qu'une organisation ? Pourquoi faut-il qu'il y ait des managers et des organisations ?
2. Définissez les quatre fonctions essentielles de la gestion et donnez un exemple pour chacune.
3. Expliquez pourquoi les 10 rôles des managers définis par Mintzberg sont utiles à l'exécution des quatre fonctions de la gestion

### Mini-Cas : Que fait le patron ?

Zineb est préposée aux comptes fournisseurs au service de la comptabilité d'un grand hôpital universitaire. Depuis plusieurs mois, tous les employés du service travaillent sans relâche. En effet, l'établissement a décidé de se procurer un nouveau logiciel comptable, et les changements à effectuer ne sont pas sans embuches. Zineb doit souvent travailler tard le soir, parfois même la fin de semaine. Bien que sa vie de famille en pâtisse, Zineb se console en se disant qu'avec toutes ces heures supplémentaires elle pourra gâter son fils à l'occasion de son prochain anniversaire.

Ce lundi, à la cafétéria, les conversations tournent autour de la nouvelle du jour : Karim BENNANI, le directeur du service, est en CONGE de maladie pour épuisement professionnel. Zineb s'adresse à sa collègue Lina :

- Si le patron dit qu'il est fatigué, qu'est ce qu'on devrait dire, nous ? c'est nous qui faisons tout le travail ! As-tu remarqué ? Nous sommes souvent restées à travailler tard le soir, et lui n'était même pas au bureau !
- C'est ça, la réalité du travail, Zineb. Les patrons donnent des ordres, les employés font le boulot, et ce sont les patrons qui sont fatigués.
- Ça doit être épuisant, donner des ordres !

>>> **Question :**

**Partagez-vous la façon de voir des deux employés ?**

# QUELQUES DEVELOPPEMENTS UTILES SURL'ENTREPRISE

## I. LA NOTION D'ENTREPRISE

En économie, l'entreprise est traditionnellement définie comme étant « une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit »<sup>10</sup>.

On constate alors que l'entreprise d'un point de vue générique se distingue par:

- ❖ **Son but:** qui est l'essence même de son existence et qui est souvent confondu avec la nature du bien ou service qu'elle produit.
- ❖ **Les moyens qu'elle met en œuvre pour atteindre ce but:** les objectifs de l'entreprise déterminent les moyens humains, matériels, immatériels et financiers qu'elle va engager pour produire.
- ❖ **La recherche du profit:** une entreprise ne peut exister que si elle crée de la valeur ajoutée du fait même de sa fonction de transformation.

Mais limiter l'entreprise en tant que telle à sa simple expression économique, c'est faire l'impasse sur un certain nombre d'aspects qui rendent d'autant plus complexe la définition même de l'entreprise. Car celle-ci est aussi :

- ❖ **Une entité autonome :** lors de sa création, l'entreprise acquiert une personnalité qui dépasse sa simple expression juridique. On attribue alors à l'entreprise une terminologie qui lui confère souvent des caractéristiques d'être vivant: une entreprise naît, grandit, meure, agit avec morale (entreprise citoyenne...)
- ❖ **Une entité qui modifie son environnement :** par son action, une entreprise agit et réagit à son environnement via notamment les externalités qu'elle produit (pollution, création d'emplois...). Elle change donc constamment pour s'adapter aux évolutions de la sphère économique, sociale, juridique... dans laquelle elle évolue.

---

<sup>10</sup> TOPDICO, Hachette Education.

- ❖ **Une organisation sociale** : qui est le reflet des individus qui la composent et qui poursuivent eux-mêmes des objectifs parfois différents de l'entreprise elle-même. L'entreprise est alors au cœur des conflits sociaux, le lieu de cristallisation des problèmes plus généraux de la société.
- ❖ **Un système complexe car ouvert** : l'entreprise est constamment en relation avec un nombre important de partenaires vers lesquels (et à partir desquels) elle échange des biens, des services, des hommes, des informations...

Au delà de sa fonction première et essentielle qui est de produire un bien ou un service, **l'entreprise doit être vue comme une organisation complexe, créée et animée par des hommes, ouverte sur son environnement et qui est en interaction perpétuelle avec lui.**

## **II. CLASSIFICATION DES ENTREPRISES**

Les entreprises peuvent être classifiées suivant plusieurs critères :

### **En fonction de leur activité :**

- ❖ Entreprise artisanale : Elle vend une activité manuelle.
- ❖ Entreprise commerciale : Elle achète des biens qu'elle revend sans transformation.
- ❖ Entreprise industrielle : Elle transforme la matière première et vend des produits finis (ou semi-finis).
- ❖ Société de services : Elle revend un travail sans fabrication d'objet physique.

### **En fonction de leur secteur économique (déterminé par leur activité principale) :**

- ❖ Secteur primaire (agriculture, pêche...)
- ❖ Secteur secondaire (industrie).
- ❖ Secteur tertiaire (services).

### **En fonction de leur taille et de leur impact économique:**

- ❖ TPE (Très Petite Entreprise) : 1 personne.
- ❖ PME (Petites et Moyennes Entreprises) : 2 à 500 personnes.
- ❖ Grande entreprise : plus de 500 personnes.
- ❖ Groupe d'entreprises : comporte une société mère et des filiales
- ❖ Entreprise étendue (ou en réseau, ou matricielle, ou virtuelle) : comprend une entreprise pilote travaillant avec de nombreuses entreprises partenaires.

### **En fonction de la branche et du secteur d'activité:**

- ❖ Le secteur : Ensemble des entreprises ayant la même activité principale.
- ❖ La branche : Ensemble d'unités de production fournissant un même produit ou service.

### **En fonction de leur statut juridique :**

- ❖ Les entreprises privées (individuelles et sociétaires).
- ❖ Les entreprises publiques, gérées par l'État.
- ❖ Les associations à but non lucratif, entreprises privées dont les bénéfices doivent être intégralement réinvestis.

## **III. LES DIFFERENTES APPROCHES DE L'ENTREPRISE**

### **III.1. L'approche néo-classique de l'entreprise**

Dans l'optique néo-classique qui a longtemps dominé, l'entreprise est une unité de fabrication qui transforme un ensemble de biens en produits finis.

Dans cette vision *mécaniste* de l'entreprise, sa structure n'est pas précisée ou ne fait pas l'objet de développements importants. L'entreprise est gérée par un individu ou un groupe homogène d'individus ayant un comportement général d'optimisation. Pour chaque problème (financier, organisationnel, de gestion, de production, etc.), il existe une solution unique et préférable à toute autre qu'il s'agit de rechercher.

### **III.2. L'entreprise : une « boîte noire » centrée sur un seul objectif**

Cette approche développée dans le prolongement de l'analyse néo-classique de l'entreprise considère l'entreprise uniquement dans sa composante économique qui est la recherche d'un profit maximal (hypothèse de rationalité complète de l'entrepreneur).

De plus, l'entrepreneur est de fait assimilé entièrement à l'entreprise c'est-à-dire qu'ils poursuivent <sup>11</sup> le même but et que l'entrepreneur dispose d'un certain nombre de droits de propriété sur et dans l'entreprise :

- ❖ **droit de percevoir le revenu** réalisé grâce à l'activité de production de l'entreprise (droit d'appropriation de la valeur ajoutée produite).
- ❖ **droit d'accroître ou de réduire la force de travail** utilisée par l'entreprise dans son processus productif.
- ❖ **droit de céder les deux droits** précédemment définis à un tiers.
- ❖ **droit de contrôle sur l'entreprise**, c'est-à-dire que le propriétaire est aussi le décideur des actions à mener pour maximiser le profit de l'entreprise.

### **III.3. L'approche systémique de l'entreprise**

#### **1. Intérêt méthodologique de l'approche systémique**

Il se trouve que malgré leurs différences, toutes les entreprises peuvent être représentées selon le principe d'un *système*.

---

<sup>11</sup> Et l'entreprise et l'entrepreneur.

### **a. Définition du système :**

Bertalanffy définit le système comme « **un ensemble d'unités en interrelation mutuelle** », ce qu'E. Morin précise en définissant un système comme étant « **une unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus** ».

Derrière cette définition se cache en fait une approche reposant sur 4 concepts fondamentaux :

***La notion d'interaction*** : les éléments du système interagissent les uns envers les autres.

***La notion de globalité*** : l'ensemble n'est pas égal à la somme des parties qui le composent.

***La notion d'organisation*** : qui définit l'état du système (son organigramme) et son processus de fonctionnement (son programme).

***La notion de complexité*** : le système est à la fois compliqué et incertain.

### **b. Des éléments structurels :**

Un système peut être défini par l'existence d'**une frontière** plus ou moins perméable et floue.

***Un ensemble d 'éléments identifiés***, dénombrés et classés.

***Un ensemble de relations***, transport, communication...

***Des réservoirs*** ou l'on stocke ce qui circule sur les réseaux.

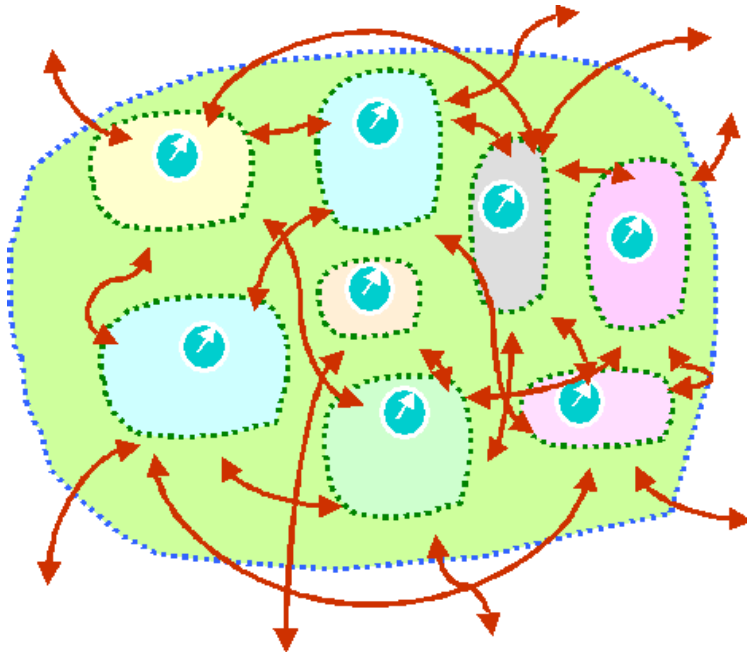
### **c. Des éléments fonctionnels :**

***L'existence de flux*** internes et externes.

***Des centres de décision*** qui transforment les informations en actions en agissant sur les débits des différents flux.

***Des boucles de rétroaction***

***Des délais de réponses***



**Figure 1:**

Représentation  
d'un système

## 2. L'entreprise est un système... :

On peut alors définir l'entreprise comme étant un système ayant les caractéristiques suivantes :

- ❖ **concret** : constitué d'un ensemble d'éléments concrets (machines, terrain...) mais aussi abstrait (une histoire, une culture).
- ❖ **organisé** : c'est-à-dire doté d'une structure de fonctionnement permettant d'assurer la coordination des éléments du système.
- ❖ **ouvert** : donc en relation (flux entrants et sortants) avec son environnement.
- ❖ **finalisé** : c'est-à-dire ayant un objectif qui nécessite la mise en place d'une stratégie.
- ❖ **dynamique** : en constante évolution, du fait entre autre des modifications de son environnement.
- ❖ **régulé** : de manière à essayer d'atteindre constamment ses objectifs grâce à la prise de décision.

### ...organisé selon des sous-systèmes :

Bien que l'entreprise dispose d'une totale liberté de structuration interne, on constate dans la réalité la permanence de sous-systèmes dans la majorité de celles-ci. Ces derniers s'articulent autour de deux critères :

- ❖ **Critère fonctionnel** : sous-systèmes approvisionnement, production, commercialisation.
- ❖ **Critère des flux échangés** : sous-système physique (gère les flux réels de matières...) financier (flux de capitaux) ou de communication (flux d'information).

Ceci nous amène alors à distinguer trois sous-systèmes essentiels :

- ❖ **le sous-système d'information** : défini par l'ensemble des moyens et procédures destinés à fournir aux membres de l'entreprise une représentation de l'état et du fonctionnement de celle-ci face à son environnement.
- ❖ **le sous-système de décision** (ou de pilotage) : ensemble de tous les éléments (personnel, procédures, culture...) qui interviennent dans le processus de décision.
- ❖ **les sous-systèmes opérationnels** : dont la fonction principale est d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise (système de production, système financier, système de gestion du personnel...).

Cette approche de l'entreprise permet de mieux comprendre l'organisation interne d'une entreprise. Ainsi, les sous-systèmes opérationnels seront souvent représentés dans l'organigramme de l'entreprise sous les dénominations « Marketing », « DRH », « service financier ».

### **III.4. 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 émoluments 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.



### III.5. L'approche « behavioriste » de l'entreprise

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.*

De plus en plus donc, 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. Pour lui, l'entreprise est 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.

## **IV. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE**

Pour pouvoir prendre des décisions pertinentes, l'entreprise, en tant que système ouvert, doit tenir compte de son environnement ce qui inclut un certain nombre de composants qui ne se limitent pas à ses partenaires économiques classiques (clients, fournisseurs...).

D'une manière étendue, on définit l'environnement d'une entreprise comme étant « *l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités* ».

On distingue généralement sept composants différents qui permettent de définir l'environnement de l'entreprise. Ces composants ont une incidence plus ou moins forte sur le fonctionnement de l'entreprise.

### **Les facteurs géographiques et démographiques :**

Ces facteurs couvrent des domaines assez vastes. D'une part, il s'agit de l'environnement géographique de l'entreprise (climat, qualité de l'environnement, proximité d'une zone urbaine...) qui peut avoir une influence sur la stratégie d'une entreprise (installation de Eurodisney à Marne-la-vallée), de l'ensemble des infrastructures logistiques (proximité d'un aéroport, d'un port ou d'une desserte autoroutière...) et enfin de la situation démographique globale d'une nation (la structure par âges de la population n'est pas neutre d'un point de vue économique).

### **Les facteurs socioculturels :**

Les besoins des agents économiques sont souvent déterminés en partie par les modes de vie des individus, les valeurs esthétiques ou les modes de pensée (développement de la consommation éthique par exemple).

### **Les facteurs juridiques et institutionnels :**

Ces facteurs constituent un élément essentiel du fonctionnement de l'économie puisqu'ils déterminent les règles du jeu en vigueur sur un marché qui vont encadrer, conditionner l'activité des entreprises (réglementation juridique, sociale, fiscale...). Exemple, déréglementation du marché des Télécommunications.

### **Les facteurs technologiques :**

Dans une situation économique caractérisée par une forte concurrence, les évolutions technologiques se traduisent souvent par la remise en cause des rapports de force entre les entreprises d'un même secteur puisque son incorporation rapide dans l'entreprise peut lui procurer un avantage compétitif certain durable ou temporaire (invention de nouveaux produits ou services –téléphone portable, web...).

### **Les facteurs concurrentiels :**

Concernent essentiellement les partenaires directs de l'entreprise qu'ils se situent en amont ou en aval du processus productif. En amont, il s'agit du poids que les fournisseurs et plus généralement l'évolution des marchés des principales ressources productives peuvent avoir sur le marché de l'entreprise (exemple : évolution du prix des matières premières dans certaines productions). En aval, il s'agit du marché des clients de l'entreprise, dont la

structure, le nombre d'acteurs peut avoir des conséquences importantes sur le devenir de la firme (exemple : les fournisseurs des entreprises de Télécommunication, poids de certaines associations de consommateurs).

#### **Les facteurs sociaux :**

Cela concerne un aspect interne de l'entreprise puisque l'on entend par là l'analyse de la motivation et de l'implication des personnels de l'entreprise (importance des syndicats, motivation du personnel...) qui peut infléchir les décisions stratégiques de l'entreprise.

#### **Les facteurs économiques :**

Il s'agit tout d'abord du système économique dans lequel évolue l'entreprise (système capitaliste ou socialiste par exemple) mais il s'agit surtout de l'évolution des principales variables économiques (inflation, croissance économique, évolution du taux de change...) qui a une incidence sur la politique de l'entreprise (politique d'investissement, délocalisation...).

### **V. LES FONCTIONS ESSENTIELLES DE L'ENTREPRISE.**

Les fonctions décrites ci-après existent dans toutes entreprises mais peuvent être exercées par des groupes de personnes dans le cas des grandes entreprises, sous-traitées à des entreprises extérieures ou, à l'extrême, exercées par une personne travaillant seule.

Ces fonctions sont : Direction, Production, Commerciale, Etudes, Gestion de la qualité, Approvisionnement et achats, Comptabilité et gestion, Gestion du personnel, et Fonctions annexes.

#### **Direction**

Entouré d'une équipe de conseillers et d'assistants ou aidé par une simple secrétaire, le *directeur* est le représentant de l'entreprise vis-à-vis de ses propriétaires (actionnaires, société mère...), du fisc, de la Justice, des syndicats, de l'administration, des collectivités locales...

#### **Production**

Elle met en œuvre des *moyens de production* pour fabriquer ou installer le produit selon les plans et spécifications définis par le *Département études* avec les matières et composants fournis par le *Service des approvisionnements*.

Le *Département de la production* regroupe plusieurs services en contact avec le *Département études*, le *Département qualité* : le service ordonnancement, le magasin-outillage, le service méthodes...

#### **Commerciale**

Le *Département commercial*, responsable des *ventes*, assure la fonction marketing et s'organise pour répondre aux questions du *client*. Il constitue un lien important entre la direction de l'entreprise, le *Département des études*, le *Département de gestion*, le *Département production*... et le client. Il traite les problèmes de facturation en collaboration

avec le *Département comptabilité* et entretient un réseau de représentants qui prospectent et recherchent de nouveaux débouchés.

### **Etudes**

Son but est de :

- ❖ Concevoir le produit ou le service en fonction des besoins du marché ou d'un client particulier
- ❖ Estimer le coût de revient du produit à développer
- ❖ Rechercher les matières, produits bruts, composants nécessaires à la fabrication
- ❖ Établir la liste des pièces, le matériel, les outillages et installations spécifiques nécessaires à la fabrication
- ❖ Rédiger les notices d'utilisation, les spécifications particulières à la réalisation ou à l'utilisation du produit.
- ❖ Dessiner les plans...

### **Gestion de la qualité**

Elle a pour rôle de :

- ❖ constituer le dossier qualité du produit fabriqué en y incluant tous les documents relatifs aux composants et matières, processus de fabrication, certificats d'habilitation des sous-traitants et de qualification des fournisseurs...
- ❖ gérer la bibliothèque des spécifications et normes de l'établissement.
- ❖ pratiquer des *audits internes* pour vérifier l'application des règles et *procédures* de l'entreprise ; organiser les *audits externes* dans le cas de *certification* de type ISO ; traiter les *rapports de non conformité* constatés en cours de fabrication ou chez le client...

### **Approvisionnement et achats**

Elle est concernée par :

- ❖ la recherche de nouveaux fournisseurs ou sous-traitants.
- ❖ la négociation des contrats (prix, quantités, délais, normes de qualité...)
- ❖ la gestion des achats et des stocks.

Le *Service achats* emploie des acheteurs qui sont en contact avec les *services commerciaux* des fournisseurs. Ils négocient les prix, établissent des *commandes d'achat* ou *ordres de sous-traitance*, suivent la réalisation des produits commandés et l'échelonnement des livraisons, contrôlent les factures d'achats

## Comptabilité et gestion

Elle gère les comptes et les ressources financières de l'entreprise tout en assurant l'interface avec les banques, l'administration fiscale, les clients et fournisseurs...

- ❖ Le *Service de comptabilité générale* établit le *bilan* et le *compte produits et charges* ainsi que toutes les déclarations obligatoires (TVA, ...) et archive tous les documents comptables.
- ❖ Le *Service de comptabilité analytique*, analyse les dépenses directement affectées aux produits fabriqués et calcule leurs *coût de revient* à posteriori.
- ❖ Le *Service de comptabilité fournisseur* vérifie et règle les factures relatives aux achats.
- ❖ Le *Service de comptabilité client* établit et envoie les factures aux clients puis en vérifie les paiements.

## Gestion du personnel

Son rôle essentiel est de gérer l'ensemble des salariés depuis l'embauche jusqu'au départ de l'entreprise.

Le Département des Ressources Humaines est chargé aussi du recrutement, de la gestion des stagiaires, de la distribution des médailles du travail et des relations avec le Comité d'Entreprise.

## Fonctions annexes

Bien qu'indirectement liées à la production, elles sont indispensables à la bonne marche de l'entreprise.

- ❖ Les *Services Généraux* surveillent ou assurent l'entretien des bâtiments, des véhicules et des réseaux (électricité, téléphone, transmission de données, gaz, voies de circulation...) de l'établissement.
- ❖ Le *Service Informatique* peut être très important s'il a en charge le développement des applications informatiques spécifiques à l'entreprise. Il gère le parc des ordinateurs et la sauvegarde des données.
- ❖ Le *Service Maintenance* peut être rattaché à la production, surtout s'il n'a en charge que l'installation et l'entretien de l'outil de travail.

## Questions de révision

1. Quel est l'enrichissement méthodologique apporté par l'analyse systémique à la science du management ?
2. Quels sont les nouvelles dimensions par lesquelles sont appréhendées les entreprises aujourd'hui ?
3. Citez les activités principales de l'entreprise et ses activités annexes ?
4. A la lumière de votre connaissance du fonctionnement des entreprises, identifiez les limites de l'approche néoclassique de l'entreprise ?

### Mini-Cas : Qui a raison ?

Fondée il y a une trentaine d'années par Anas BESSNOUCI, la société GPB électrique se spécialise dans la fabrication de petits moteurs électriques. Elle compte 40 employés et ses clients sont des entreprises du secteur manufacturier.

Après vingt ans de croissance soutenue, les ventes ont connu une période de stagnation il y a une douzaine d'années et elles déclinent depuis deux ans. Préoccupé par cette situation, Anas BESSNOUCI a convoqué une importante réunion à laquelle assistent son fils Jawad, coactionnaire et directeur des ventes, Youssef SRAIRI, directeur de la production, et Leïla CHRAÏBI, responsable des finances. Voici un extrait de leur discussion.

**Leïla** : Tous les indicateurs le confirment, notre santé financière se détériore ; je vous ai préparé un rapport détaillé...

**Youssef** : Pas étonnant, les ventes baissent, alors que les coûts ne cessent d'augmenter. Si les vendeurs ne savent plus vendre, qu'on en engage d'autres !

**Jawad** : Les vendeurs font de leur mieux. Mais la concurrence est plus forte et...

**Anas** : J'ai appris que nous avons perdu les outillages Brico. Ils ont été nos clients pendant 22 ans. C'est un dur coup. Comment l'expliquez-vous ?

**Jawad** : Ça fait deux fois cette année qu'ils nous renvoient des moteurs défectueux ; ils préfèrent s'approvisionner ailleurs. Je l'ai dit, il faut chercher du côté de la production.

**Youssef** : Faux, j'ai examiné tous les dossiers de réclamation depuis 25 ans. Notre taux de défectuosité est resté constant, autour de 2%. Le problème se situe du côté de la vente.

>>> **Question :**

**D'où viennent les problèmes de la société GPB électrique ?**

# LE PROCESSUS DE MANAGEMENT

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

## I. LA PLANIFICATION

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.

## II. L'ORGANISATION

L'organisation est la partie la plus visible du management car elle permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper et d'établir des liens de subordination, de coopération et d'information.

Les formes d'organisation sont diverses mais le dénominateur commun que l'on peut retenir est la ***division du travail***. On peut les répertorier autour des grandes catégories suivantes:

- ❖ **Organisation par fonctions.** Elle regroupe les tâches selon le critère de ***spécialisation***. Même si son efficacité est reconnue car elle permet une bonne utilisation de ressources spécialisées, elle pose certains problèmes car elle est à l'origine de nombreux conflits.
- ❖ **Organisation hiérarchique.** Cette structure repose sur le principe de ***l'unité de commandement*** énoncé par H. Fayol Cette structure entraîne une seule relation d'autorité-subordination: elle a la forme d'une pyramide ; l'autorité circule à sens unique du haut vers le bas. L'échelon supérieur détient l'autorité et peut la déléguer à l'échelon immédiatement inférieur.
- ❖ **Organisation hiérarchico-fonctionnelle.** Ce type de structure place à côté de la ligne hiérarchique un ou des états-majors composés de spécialistes (fonctionnels) dont le rôle consiste à éclairer les décisions de la direction générale et des directeurs opérationnels. Le personnel des états-majors ne dispose pas de pouvoir de commandement contrairement aux opérationnels.  
Le principe est celui de la double ligne : ***staff and Line***. Une ligne dispose d'une autorité générale (pouvoir de commandement), une autre d'une autorité dans la spécialité (pouvoir de conseil). On trouve alors dans l'entreprise deux catégories d'individus, qui constituent les deux lignes.  
La ligne hiérarchique est celle des décideurs, elle est composée des opérationnels, parmi ceux-ci règne une unité de commandement très nette.  
La ligne de conseil est formée des fonctionnels qui étudient, proposent, suggèrent, mais ne décident pas.
- ❖ **Organisation matricielle.** Cette structure adopte le principe de la dualité de commandement, c'est-à-dire que le personnel a deux supérieurs hiérarchiques en même temps. Par exemple, juxtaposition d'une structure hiérarchique et géographique. Cette dualité de commandement peut être temporaire ou permanente: on parlera alors de structure par projet et de structure multidimensionnelle.

Ces formes d'organisation se distinguent les unes des autres par :



- le degré de délégation.
- le degré de décentralisation.
- les moyens de coordination
- le nombre d'unités opérationnelles et fonctionnelles.

Ainsi le choix d'une structure pour une organisation reste délicat car il dépendra d'une multitude de facteurs (orientations, hommes en présence, style de direction, culture d'entreprise, environnement...).

Actuellement, les formes organisationnelles connaissent des transformations radicales :

- ❖ une « déhiérarchisation » afin de raccourcir les circuits de décision et de rendre toute son importance à la ligne managériale (structures plates).
- ❖ une accentuation de la décentralisation afin d'accroître la flexibilité et l'adaptabilité à un environnement moins prévisible.
- ❖ un décloisonnement des structures favorisant la communication interne et le développement des réseaux tant à l'interne qu'à l'externe.

### III. LA DIRECTION

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 facteurs 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 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).

## IV. LE CONTROLE

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. Selon les modes et les époques, l'approche du contrôle est différente. L'approche classique favorise le contrôle rigide et traditionnel tandis qu'à l'opposé certaines théories favorisent la mise en œuvre de l'autocontrôle.

Le contrôle se décompose en 3 phases:

- ❖ **La fixation des standards** : il s'agit de déterminer des éléments de référence auxquels est comparé le résultat. Ils sont élaborés en fonction du résultat souhaité, se rapportent à un élément clé dont l'existence conditionne le succès d'ensemble et résultent d'une synthèse de plusieurs observations.
- ❖ **La mesure et la communication du résultat** : les techniques quantitatives de gestion permettent de mesurer les résultats tandis que la communication vise à favoriser l'information des acteurs concernés par ces données.
- ❖ **L'action corrective** : La modification de l'objectif, le renforcement d'un résultat obtenu ou l'inaction sont les trois voies que peuvent prendre les actions correctives. Toutefois, elles doivent être prises rapidement et prendre en compte l'ensemble des éléments qui influencent le résultat.

Il est possible de retenir plusieurs typologies de contrôle :

- ❖ **Le contrôle anticipé** : les résultats sont prédits 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.

## Questions de révision

1. Décrivez la fonction de planification et expliquez quels sont ses rapports avec les autres fonctions de la gestion, c'est-à-dire l'organisation, le contrôle et la direction.
2. Qu'est ce que la fonction d'organisation ? D'où vient son importance ? Quels sont ses rapports avec les autres fonctions de la gestion ?
3. En quoi consiste la direction d'une entreprise ?
4. Quel est le rôle du contrôle dans le processus général de management d'une unité ou d'une entreprise ?

### Mini-Cas : « Je sais commander »

Anas LARGAT est furieux. On vient d'annoncer la nomination de Driss CHRAIBI comme directeur adjoint de l'usine, alors que lui-même avait postulé pour ce poste et était certain d'être choisi. Il fait irruption dans le bureau du directeur des ressources humaines et l'interrompt dans son travail.

« Peux-tu m'expliquer c'est quoi cette farce, lance Anas d'entrée de jeu. Je suis contremaître depuis sept ans, je fais du bon travail, tout le monde le dit. Driss est ici depuis quatre ans seulement. Depuis sept ans je donne des ordres, je me fais obéir, tout le monde est content, les ouvriers me respectent. C'est moi qui mérite cette promotion, pas Driss.

- ❖ Calme-toi Anas, répond doucement le directeur. Assieds-toi, parle moins fort et écoute.
- ❖ C'est toi qui vas m'écouter. Quelle est *la bande de tarés* qui a pris une décision pareille ? je veux le savoir, je veux leur dire ma façon de penser. Ils le regretteront, ça, je te le garantis. »

Là-dessus, Anas assène un violent coup de poing sur la table et sort du bureau du directeur des ressources humaines en claquant la porte.

>>> **Question :**

**À la lumière de ce qui précède, qu'est ce qui vous permet de conclure que Anas LARGAT n'est pas prêt à assumer les fonctions d'un directeur adjoint d'usine? Pourquoi ?**

### Application

1. « La rémunération est importante pour moi qui suis en bas de l'échelle, être le meilleur c'est bon pour les cadres ! »
2. « Travailler dans une entreprise qui est leader sur son marché est motivant. »
3. « J'ai été trahi par un membre de mon équipe, il n'y a rien de pire. Il faut cultiver une ambiance de confiance. »
4. « je suis dégoûté, le projet est abandonné, le responsable de l'atelier ne l'a pas du tout défendu. »
5. « Chaque salarié, à tous les niveaux hiérarchiques, doit pouvoir se dire qu'il peut prendre des décisions. »
6. « Cultiver de manière excessive l'esprit de compétition, est contreproductif et nuit à la motivation du groupe. Dans mon entreprise, nous avons un vendeur qui a des résultats fabuleux mais qui est incapable de travailler en équipe et qui fait violemment ressentir sa position dominante vis-à-vis des autres salariés. »
7. « Lorsque Anis a découvert que son nom avait changé de place dans l'annuaire, il a commencé à s'absenter plus souvent. »
8. « Les collaborateurs peuvent suggérer une idée dans la boîte à idée et elle sera appliquée ou réalisée si elle s'avère bénéfique. »
9. « La reconnaissance, cela commence déjà par un simple compliment ou un salut amical. Mais il faut savoir s'adapter à chaque personne. Certains salariés ont besoin de recevoir des compliments avec tambour et trompette pour être motivés. D'autres, au contraire, sont embarrassés par des compliments trop marqués. »
10. « Quand on me demande dans quelle entreprise je travaille et que je dis « LMH », on général on me répond « Waouh !!! ». Cela rend fier... »
11. « Le chef doit inciter à prendre des décisions communes, partager les objectifs et les succès, montrer clairement à chaque membre de l'équipe sa contribution dans la réussite. »
12. « Je dois travailler parce que j'ai besoin d'argent. »

### >>> **Question :**

**Les situations ci-dessus mettent en évidence différents facteurs de motivation : rémunération, image de l'entreprise, ambiance du travail, style de direction, reconnaissance et responsabilisation. Repérer le facteur correspondant à chaque situation.**

# LES FONDEMENTS HISTORIQUES DU MANAGEMENT

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'Égypte, dans l'émergence de l'Empire romain et dans le succès commercial de Venise au XIV<sup>ème</sup> siècle. Avec la révolution industrielle, au XVIII<sup>ème</sup> 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 XX<sup>ème</sup> 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 schématiser 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.

## I. 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 inclu 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.

## II. LES APPROCHES CLASSIQUES

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<sup>ème</sup> 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.

Les fondements de la pensée classique sont basés sur 3 notions:

- ❖ Une approche empirique et normative
- ❖ Des hypothèses implicites
- ❖ Des principes d'organisation

**L'approche empirique** est issue de pratiques professionnelles et d'expériences de Direction. Ces pratiques sont présentées sous forme de règles à suivre: recommandations, principes, commandements ... (ex : Les 14 principes de Fayol)

**Les hypothèses implicites** sont les suivantes:

- Postulat mécaniste : l'entreprise est une gigantesque machine composée de milliers de pièces. Les ouvriers ne sont que des rouages du mécanisme global.
- Postulat rationaliste : l'entreprise est composée d'éléments humains et matériels qui peuvent être dominés par l'esprit de l'organisateur :
  - Le matériel est régi par des lois physiques que l'on connaît et dont on maîtrise les processus industriels
  - Les individus réagissent, eux aussi, selon des lois psychologiques que l'on croit connaître parfaitement:
    - . L'individu recherche la sécurité et répugne aux responsabilités
    - . Il est naturellement paresseux et fraudeur
    - . Il n'est motivé que par le salaire.

Partant de là, se dessinent **les 4 grands principes** qui président à la pensée classique :

- L'organisation hiérarchique: L'entreprise doit être hiérarchisée (i.e : 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)

## **II.1 TAYLOR et L'O.S.T. (1856-1915)**

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.

La pensée de Taylor repose sur 4 principes de base:

### **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 du « bureau des méthodes ». 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 »).

Ainsi, Taylor, chargé d'améliorer les méthodes dans une entreprise minière, va jusqu'à montrer au manœuvre la bonne façon de charger sa pelle pour atteindre la productivité quotidienne moyenne la plus élevée.

### **Second principe : la division horizontale des tâches.**

C'est la parcellisation des tâches entre opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, i.e. 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 siècle, cependant, les machines ne réalisent que des opérations simples : l'homme est irremplaçable pour les manipulations complexes (changer la pièce par exemple). La chaîne contraint ainsi l'homme à adopter le rythme de la machine.

### **Troisième principe : salaire au rendement et contrôle des temps.**

Taylor s'était bien rendu compte du caractère abrutissant 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 productivités ainsi réalisés. « *Mais maintenant il nous faut dire que l'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son attitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui*

*a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre. » (TAYLOR, 1911).*

La seule *motivation* d'un tel travail ne peut donc être que l'argent. Pour cette raison, le salaire au rendement s'impose : à chaque tâche correspond un temps d'exécution ; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier en écart au temps référentiel (système des « bonis »).

*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.

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.

#### **L'OST n'est pas complètement scientifique. Explications**

- 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

## II.2. Henry FORD

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<sup>ème</sup> 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.

Au sein de son entreprise, Ford organise le mode de production autour de deux concepts clés qui sont:

- ❖ **la standardisation du produit** : la définition d'un mode opératoire formalisé et favorisant les économies d'échelles repose sur une standardisation du produit fini qui n'est alors produit qu'en une seule version de manière à simplifier au maximum le processus de production et à bénéficier d'économies d'échelles importante (la Ford T n'était produite qu'en une seule couleur par exemple, le noir);
- ❖ **le travail à la chaîne** : l'organisation du mode de 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 dans l'espace par la mise en place d'une chaîne de fabrication.

Par ailleurs, 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.

La généralisation des principes tayloristes et de l'organisation fordiste du travail s'est traduite par la réalisation de gains de productivités 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 ».

Mais, à partir des années 70, 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

### **II.3. Henri FAYOL (1841-1925)**

Directeur d'une société minière à Decazeville, il a publié un livre intitulé *L'administration industrielle et générale* (1916) dans lequel il reconnaît 6 fonctions à l'entreprise:

- . Technique
- . Commerciale
- . Comptable
- . Financière
- . Sécuritaire
- . Administrative

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 (que Fayol comme Taylor voit d'une façon pyramidale) et qu'elles concernent principalement l'administration des hommes. C'est ainsi qu'il va définir 14 principes d'administration:

### **1. La division du travail.**

Elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. Elle permet de réduire le nombre d'objets sur lesquels l'attention et l'effort doivent se porter. Elle ne s'applique pas seulement aux besognes techniques mais à tous les travaux qui mettent en jeu un plus ou moins grand nombre de personnes.

### **2. L'autorité.**

" C'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir "

Pour faire un bon chef, l'autorité personnelle (faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement) est le complément indispensable de l'autorité statutaire, attribuée par la fonction. Elle est inséparable de sa contrepartie qui est la responsabilité, incluant la sanction.

### **3. La discipline.**

"L'esprit public est profondément convaincu que la discipline est absolument nécessaire à la bonne marche des affaires et qu'aucune entreprise ne saurait prospérer sans discipline."

" C'est 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"

### **4. Unité de commandement.**

Pour une action quelconque, "Un agent ne doit recevoir des ordres que **d'un seul** chef." Tout manquement à ce principe conduit selon FAYOL, à un dépérissement de l'organisation.

### **5. L'unité de direction**

" Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but. "

### **6. Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général.**

A laquelle on doit être très attentif car toutes sortes de causes tendent à l'atténuer; ignorance, ambitions, égoïsme, paresse, faiblesses, bref, toutes les passions humaines tendent à faire perdre de vue l'intérêt général en privilégiant le particulier.

## **7. Rémunération du personnel.**

Elle est le prix du service rendu.

Elle " doit être équitable et, autant que possible, donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise, à l'employeur et à l'employé "

## **8. Centralisation**

" La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise... Le but à poursuivre est la meilleure utilisation possible des facultés de tout le personnel. "

## **9. La hiérarchie**

" La série des chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs". Le commandement en fait la voie de communication nécessaire cependant il faut veiller à éviter une transmission trop longue.

## **10. L'ordre**

Il est à la fois matériel, exprimé par la maxime " une place pour chaque chose et chaque chose à sa place " et social avec cette adaptation ; une place pour chaque personne et chaque personne à sa place. L'ordre dépend de deux conditions: une bonne organisation et un bon recrutement. En oubliant cette simple règle de bon sens, on en arrive à des situations difficiles à rétablir du fait qu'un certain seuil de désordre a été franchi.

## **11. L'équité**

La justice s'apprécie en fonction de règles établies, alors que l'équité va plus loin ; elle est faite des interprétations nécessaires de ces règles, forcément incomplètes. " elle demande, dans l'application, beaucoup de bon sens, beaucoup d'expérience et beaucoup de bonté "

## **12. La stabilité du personnel**

Elle conditionne l'efficacité d'une formation qui est généralement longue: " il faut beaucoup de temps, en effet, pour faire connaissance avec les hommes et les choses d'une grande entreprise, pour être en mesure de décider un programme d'action, pour prendre confiance en soi et inspirer confiance aux autres. Aussi a-t-on constaté souvent qu'un chef de moyenne capacité qui dure est infiniment préférable à des chefs de haute capacité qui ne font que passer."

### **13. L'initiative**

C'est la liberté de proposer et d'exécuter. Elle contribue au développement d'une dynamique car " à tous les niveaux de l'échelle sociale, le zèle et l'activité des agents sont accrus par l'initiative. L'initiative de tous, venant s'ajouter à celle du chef et, au besoin, la suppléer, est une grande force pour les entreprises."

### **14. L'union du personnel**

S'il convient de diviser les forces de l'adversaire pour s'assurer la victoire, il faut à l'inverse favoriser l'union du personnel, l'harmonie des relations. Pour Fayol, l'abus de communication écrite serait une source de conflits (et de coûts) et il faut donc en limiter l'usage.

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.

## **II.4. Max WEBER (1864-1920)**

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.

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.
- ❖ **Hierarchie 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.

Tout leader cherche à légitimer sa domination. Il distingue trois types d'organisation: charismatique, traditionnelle et rationnelle légale.

- ❖ **L'autorité charismatique** est fondée sur les qualités personnelles du leader (Ex: Henry Ford, Marcel Dassault, Francis Bouygues, Bill Gates).
- ❖ **L'autorité traditionnelle** résulte du statut social dont a hérité le leader.
- ❖ Le troisième type d'organisation est **l'autorité résultant de l'organisation bureaucratique rationnelle légale** (repose sur des dispositions juridiques formalisées).

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

## II.5 Chester Barnard<sup>12</sup>: (1886 - 1961)

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.

---

<sup>12</sup> Chester Barnard (1938), *Functions of the Executive*, Deluxe Edition.



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.

### **Les limites de l'école classique se trouvent dans ses principes même:**

- ❖ 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 conflits sociaux de plus en plus dur contre les cadences infernales ou le salaire au rendement.
- ❖ 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.  
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.

## **III. LES APPROCHES AXÉES SUR LES RESSOURCES HUMAINES**

### **III. 1- L'école des relations humaines**

Ce mouvement va se développer principalement à la fin des années 30. Partant d'une critique radicale du système Taylorien qui réduit l'homme au niveau de la machine, l'idée émerge que, bien au contraire, c'est en privilégiant l'homme que la productivité du travail sera augmentée.

L'initiateur de ce mouvement est **Elton MAYO** (1880-1949) qui a travaillé essentiellement sur des thèmes tels que les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports humains à l'intérieur de groupes, et entre les groupes eux-mêmes. Son étude la plus célèbre a été menée durant 5 ans au sein de la Western Electric Cie à Chicago.

Au cours de ces expériences, MAYO changea plusieurs fois les conditions de travail de 6 ouvrières dans un atelier (Éclairage, temps de repos, rémunération, horaires ..... ) et ceci, chaque fois en expliquant les raisons du changement proposé et avec l'accord unanime des 6 ouvrières. A chaque changement la productivité du travail augmenta, y compris quand l'on revint à l'organisation initiale. Ces changements ne peuvent donc expliquer ces augmentations de productivités. Ce sont donc plutôt l'attention et la considération dont ces ouvrières ont bénéficiées pendant cette expérience qui ont conduit ces dernières à " mieux " travailler.

Les principales contributions de l'école des relations humaines sont donc :

- ❖ La somme de travail accompli par un ouvrier n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale

- ❖ Les rémunérations non financières jouent un rôle important dans la motivation des ouvriers
- ❖ La parcellisation des tâches n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail
- ❖ les travailleurs se sentent membres d'un groupe et c'est en fonction du groupe qu'ils réagissent aux directives de la hiérarchie.

Malgré cela l'école des 'relations humaines ne remet pas fondamentalement en cause la prééminence de la Direction Générale (donc la division verticale du travail) et, n'est pas, en ce sens, une véritable contradiction du système taylorien.

### III.2. La théorie des besoins et des motivations

A. **MASLOW** (1908-1970) a proposé une fort célèbre classification pyramidale des besoins<sup>13</sup> :

- Les besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir, se loger ...)
- Les besoins de sécurité et de protection (se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures)
- Les besoins sociaux (se sentir accepté, reconnu et compris des autres)
- Les besoins d'autosatisfaction ou égocentriques (se comprendre et se respecter soi-même)
- Les besoins d'accomplissement (création artistique, littérature, altruisme ...)



A. Maslow, *Motivation and personality* (Harper, 1954)

Les deux premiers niveaux correspondent à des besoins primaires.

Les trois autres sont dits secondaires.

Schématiquement, tant qu'un niveau de besoin n'est pas correctement satisfait, l'individu ne visera pas la satisfaction du besoin placé immédiatement au-dessus. En conséquence, il devient impossible à une organisation de faire appel à une motivation fondée sur un besoin insatisfait.

<sup>13</sup> Maslow A. (1989), *Vers une psychologie de l'être*, Fayard-Paris.

### III.3. Douglas MAC GREGOR (1906-1964)<sup>14</sup>: Théorie X contre théorie Y

Mac Gregor est l'un des premiers à rejeter globalement les techniques de management qui reposent sur la théorie classique (qu'il appelle " théorie X ") et cela pour les raisons suivantes :

- ❖ La théorie classique est bâtie sur des modèles (Armée, église ...) qui ne sont plus du tout adaptés aux réalités de l'entreprise moderne (surtout après la 2ème guerre mondiale)
- ❖ La théorie classique ne tient pas compte de l'influence du milieu dans laquelle elle évolue (environnement économique et politique, concurrence.....)
- ❖ Les hypothèses concernant les comportements humains sont simplistes, voire inexacts (aversion pour le travail et les responsabilités, recherche de la sécurité maximum...)
- ❖ La théorie classique a pour pivot central la notion d'autorité alors que ce concept n'est qu'un outil, parmi d'autres, du management et de la motivation.

Mac Gregor propose donc une théorie du management (Théorie Y) qui repose sur les postulats suivants :

- ❖ Il n'existe qu'une aversion pour le travail ennuyeux : Donner un travail intéressant à quelqu'un et il en retrouve immédiatement le goût.
- ❖ Il faut limiter les sanctions et promouvoir les récompenses : L'homme recherche la satisfaction d'objectifs sociaux égoïstes. Si l'exercice de responsabilités satisfait ces objectifs sociaux (reconnaissance, pouvoir, argent ... ) il recherchera les responsabilités et ne les rejettera pas.
- ❖ Ainsi mis en confiance, de nombreux individus peuvent faire preuve de créativité et il est prouvé que l'on n'utilise que très imparfaitement les capacités d'intelligence et d'imagination des salariés d'une entreprise.

### III.4- Frederick HERZBERG (1923-2000)<sup>15</sup>

Psychologue de formation, F. Herzberg réalisa entre les années 50 et 70 de nombreuses études, réalisées sur le terrain, afin de déterminer avec précision quelles sont les motivations de l'homme et quelles conditions faut-il réunir pour que l'homme s'épanouisse dans son travail.

Ses travaux l'ont conduit à une découverte importante en matière de psychologie du travail: Les circonstances qui conduisent à la satisfaction du travail sont différentes de celles qui conduisent à une insatisfaction. En d'autres termes, ce n'est pas parce que l'on va supprimer

---

<sup>14</sup> McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise*, traduction française: *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villard, Paris, 1971.

<sup>15</sup> Herzberg. F, (1966), *Work and the Nature of Man*, World publishing, publié en français en 1971, *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'édition

les causes d'insatisfaction que l'individu sera satisfait. (Et vice-versa). Des travaux plus "fins " permirent de mettre en lumière que, d'une façon générale, les facteurs de mécontentement étaient surtout liés à l'environnement et que les facteurs de satisfaction étaient ceux qui permettaient un développement personnel, une considération du travail accompli.

Il faut donc " enrichir " le travail en incluant dans celui-ci des facteurs de motivation, tout en améliorant l'environnement des salariés.

Il est donc l'inventeur de " l'enrichissement des tâches ", et même si cette notion est aujourd'hui contestée, il est néanmoins vrai que certains ressorts psychologiques mis en lumière par Herzberg demeurent des pierres angulaires de la psychologie du travail.

## **IV. LES APPROCHES MODERNES DU MANAGEMENT**

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.

### **IV.1. La théorie des systèmes**

L'analyse systémique est un courant de pensée qui s'est développé depuis une trentaine d'année, bien que ses racines épistémologiques soient fort anciennes (Léonard de Vinci, Paul Valéry et, plus proches, Von Bertalanffy<sup>16</sup>, Alexandre Bogdanov, Herbert Simon)<sup>17</sup>.

Cette théorie dépasse largement le cadre de l'entreprise puisqu'elle a la prétention de s'appliquer à tout " système complexe et organisé ". Elle s'oppose à la pensée scientifique traditionnelle (Auguste CONTE), analytique, qui décompose les objets, même s'il faut pour cela les " sortir " de leur milieu, en proposant une vision globalisatrice: On examine l'objet ou le système immergé dans son environnement en tenant compte de toutes les interactions possibles de l'objet examiné avec son milieu.

L'axiomatique de l'analyse systémique pourrait être schématisée comme suit:

**Axiome de téléologie:** (du grec " télos " = fins, finalités à c'est le discours sur les finalités), ce qui, dans le langage systémique signifie que l'observateur cherche, en permanence et avant toute action, à considérer les buts recherchés par l'organisation et l'évolution de ceux-ci au cours du temps.

Ce souci d'émettre des hypothèses plausibles sur les finalités poursuivies par l'organisation

---

<sup>16</sup> Bertalanffy L von. (1950), **The theory of open systems in physics and biology**, *Science*, January 13, Vol. 111. pp 23-30.

<sup>17</sup> Sheid, Jean-Claude (2005), *Les grands auteurs en organisation*, Dunod.

est l'une des caractéristiques fortes de la pensée systémique.

**Axiome de récursivité:** Les choses sont à la fois opérateurs et opérandes. Elles engendrent elles-mêmes leurs propres mutations. Bivalence de l'objet observé qui est, à la fois, " être " et " action ". Ainsi toute action prise comme conséquence d'une situation observée, modifie les hypothèses qui ont conduit à sa mise en œuvre.

**Axiome d'irréversibilité:** C'est le phénomène d'irréversibilité du temps qui s'écoule, selon lequel tout système est aujourd'hui différent d'hier et différent de demain: Tout modèle systémique doit être à la fois cinématique (il se déplace dans le temps, et donc il doit être indéfiniment valide) et dynamique (il se modifie dans le temps). En fonctionnant, je me transforme!

Cela a pour conséquence qu'il n'existe jamais de " modèle final ", il n'existe que des " finalités ". L'un des puissants moteurs de ces transformations est " l'information " qui est, soit engendrée par le système lui-même (c'est le produit artificiel du fonctionnement de l'organisation), soit exogène et " incorporée " immédiatement dans le système.

On se rend bien compte que cette vision polymorphe, globalisatrice, est riche et féconde philosophiquement mais que son aspect opératoire est, par contre, moins probant.

L'originalité de la pensée systémique n'est cependant pas à sous-estimer. Cette remise en question permanente des axiomes et des buts que l'organisation recherche est aujourd'hui singulièrement d'actualité dans un monde industriel mouvant, où il n'existe, pour aucune entreprise, de piliers stables sur lesquels fonder des stratégies immuables.

## **V.2. Les théories de la décision**

La notion de " prise de décision " a, de tous temps, fasciné les conseils en organisation : Quand, comment, de quelle manière ...? Les économistes également 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 optimaux 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).

C'est dans cet esprit que s'inscrivent les travaux de H. SIMON, CYERT et MARCH

### **1- Herbert SIMON (1916-2001) . Prix Nobel d'Économie en 1978.**

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

Ainsi, le décideur navigue souvent dans le brouillard car:

- ❖ Les informations dont il dispose ne sont pas complètes.
- ❖ Ses capacités d'abstraction, de synthèse ou d'analyse sont limitées
- ❖ Il est influencé par des émotions et des événements extérieurs (professionnels ou privés), étrangers à la décision qu'il doit prendre rationnellement.

Ainsi SIMON oppose à la rationalité absolue, la rationalité " procédurale " qui va consister en une succession de décisions itératives, qui cherchent, en fonction des erreurs passées, à s'approcher de la moins mauvaise solution possible.

## 2- Richard CYERT (1921 ...) et 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. Ils remarquent que l'entreprise est " un groupe de participants aux demandes disparates ", bien que tous aient, " in fine " intérêt à la bonne marche du système. Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision. Donc les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible. Ainsi, selon eux, la théorie du comportement de la firme peut être résumée en 4 concepts fondamentaux :

**La 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 coalition résout ses propres problèmes, et traitement séquentiel des problèmes : pas tout à la fois, il faut avancer pas à pas)

**L'élimination de l'incertitude** : Une firme cherche à éliminer progressivement les multitudes d'incertitudes qui l'entourent, mais telles les têtes de l'hydre, elles renaissent sans cesse à Irrationalité incontournable des choix à long terme.

**La recherche de la problématique**: Il est indispensable de rechercher les vraies causes des problèmes posés dans l'entreprise sans utiliser de masques (indulgence pour les " amis " et dénigrement des " ennemis ") : Il faut voir les réalités en face.

**L'apprentissage**: Les entreprises changent leurs comportements et la perception qu'elles ont des choses avec le temps, et ce qui est vrai aujourd'hui ne sera peut-être pas vrai demain (vision systémique).

## IV.3. L'école socio-technique

Frederick EMERY et Éric TRIST<sup>18</sup> sont tous deux psychosociologues qui furent parmi les principaux fondateurs du " Tavistock Institute of Human Relations " à Londres. Leurs travaux ont porté sur la structure et le fonctionnement des organisations dans une perspective socio-technique qui cherche à optimiser à la fois l'aspect technique et social du travail.

---

<sup>18</sup> Emery F E & Trist E L. (1965), *The causal texture of organizational environments*. Hum. Relat.

Pour cette école, ces deux aspects sont totalement imbriqués: La technologie définie et impose des contraintes de travail qui doivent être traitées et organisées selon des règles sociales et psychologiques.

Ce système socio-technique est cependant mouvant car perméable aux échanges avec l'environnement de l'entreprise.

Ainsi, selon EMERY, l'environnement du travail, pour être fécond et satisfaire les équilibres psychologiques de ses membres doit obligatoirement:

- ❖ Proposer des tâches suffisamment variées, ce qui permet d'accepter une charge de travail assez lourde.
- ❖ Faire connaître et comprendre la nature du travail qu'il effectue
- ❖ Favoriser l'apprentissage en travaillant (effet d'apprentissage)
- ❖ Autoriser un certain degré de liberté et d'initiatives dans l'accomplissement des tâches.
- ❖ Reconnaître socialement le travailleur.
- ❖ Permettre à ce dernier de situer son travail par rapport à la politique générale de l'entreprise.
- ❖ Faire sentir que son travail est socialement utile et qu'il sera, pour lui, un vecteur pour un futur meilleur (financier, social, pouvoir ...)

#### **IV.4. L'approche par les processus**

En 1961, Harold Koontz souligne l'incroyable diversité des doctrines managériales. Tout en reconnaissant l'enrichissement apporté par ces dernières à la théorie générale du management, Koontz s'emploie à démontrer que beaucoup d'entre elles représentent en fait de simples outils de gestion. Il estime qu'une approche par processus permettrait de dégager une théorie globale et synthétique. L'approche par les processus, introduite en réalité par Fayol, se fonde sur les fonctions managériales dont l'exécution est basée sur le processus suivant : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.

#### **IV.5. La théorie de la contingence**

Après la Seconde Guerre mondiale, les économies européennes, administratives des gains de productivité réalisée aux États-Unis, ont découvert l'importance du marché. L'influence de l'environnement socio-économique sur la vie des organisations constitue le paradigme nouveau.

**Pour J. Woodward**<sup>19</sup>, la technologie est déterminante pour expliquer les formes organisationnelles. La production à l'unité, en petites séries ou sur devis, caractéristique de l'artisanat, réduit à outrance les lignes hiérarchiques et entraîne un contrôle faible de l'activité réalisée. La production industrielle de masse, en grande série, propre au Fordisme, privilégie les économies d'échelle et réduit les coûts unitaires. Enfin, la production industrielle en continu, à base d'emploi posté (les 3 x 8), repose sur des lignes

---

<sup>19</sup> WOODWARD J, (1965). *Industrial organization: theory and practice*, Oxford University Press.

hiérarchiques horizontales, caractéristiques du management par projet et par animation d'équipes.

**Lawrence et Lorsch**<sup>20</sup>, les initiateurs de la contingence, définissent une structure par la répartition de l'autorité, la formalisation des procédures, les critères de décision, la taille des unités et de ses éléments constitutifs. Les variables intervenant dans le choix de la structure sont l'environnement, la technologie, donc la complexité des produits, la stratégie et la taille de l'entreprise. Appliquant cette grille d'analyse aux structures des organisations, il constate que les emplois sont dépendants de l'environnement de l'entreprise et de la plus ou moins grande complexité de ses produits ou services. Selon que l'environnement est stable ou dynamique, lorsque la technologie est simple ou complexe, les caractéristiques de l'organisation interne sont soit:

- la standardisation des procédés de travail;
- la standardisation des qualifications ;
- la supervision directe des opérations ;
- l'ajustement mutuel des entités composant l'organisation

**Henri Mintzberg**<sup>21</sup>, a étudié la façon dont les organisations se structurent. En effet, la structure est à la base de nombreuses questions qu'on peut se poser sur les organisations: Les facteurs de contingence, le système de buts et le pouvoir. Il expose le résultat de ses travaux et l'évolution de sa théorie dans plusieurs autres ouvrages et articles.

En fonction de variables déterminantes – la conception de la structure, les facteurs de contingence, les buts et le pouvoir -, Mintzberg définit cinq configurations. Chaque organisation relève donc d'une de ces configurations ou de combinaisons d'entre elles. Elles sont alors hybrides.

Selon Mintzberg, les premières *variables* à prendre en compte sont relatives à la conception de la structure : la division et la coordination du travail entre opérateurs et entre les différentes unités. La coordination se fait au moyen de mécanismes formels ou reposant sur les relations interpersonnelles.

Viennent ensuite les facteurs contingents, c'est-à-dire qui ne résultent pas d'une influence intentionnelle. Ce sont la taille et l'âge de l'organisation, le marché, l'environnement...

Les buts se séparent en deux catégories. Les buts de système sont relatifs à l'organisation elle-même ou à ses membres. Les buts de mission visent la clientèle ou les produits. Si les buts ne provoquent pas de tensions entre les acteurs, ils seront dits intégrés. Dans le cas contraire on parlera de buts conflictuels. Enfin, selon qu'il sera possible de déterminer si un but est atteint ou non, il sera considéré comme opérationnel ou non.

---

<sup>20</sup> LAWRENCE P.R. & J.W. LORSH, (1967), *Organization and environment*, Harvard University Press.

<sup>21</sup> MINTZBERG, H.(1982), *Structure et Dynamique des Organisations*, les éditions d'organisation. Paris.



Le pouvoir peut être détenu par des acteurs externes (les propriétaires de l'entreprise, qui ne la gèrent pas eux-mêmes, le conseil d'administration) ou par des acteurs internes de l'entreprise.

## **V. LES TENDANCES DE FOND DANS L'EVOLUTION DES SCIENCES DE LA GESTION**

Cet aperçu historique et les conclusions que nous en avons tirées jettent de solides bases pour la compréhension de l'évolution perpétuelle des théories de la gestion. Ce qu'il faut surtout retenir, c'est que nous vivons et travaillons dans des environnements dynamiques, en évolution constante, qui exercent des pressions importantes et sans fin sur l'organisation désirant maintenir sa compétitivité. Une multitude de concepts et de thèmes reflètent cette complexité mouvante : exigences accrues de qualité et d'excellence du rendement ; éthique et responsabilité sociale ; prise de conscience globale accrue ; enfin, importance du leadership, des travailleurs du savoir, des technologies de l'information et des nouvelles méthodes de gestion.

La gestion constitue une discipline dynamique en pleine évolution ; elle propose des outils précieux et très variés à tous ceux et celles qui s'engagent à atteindre l'excellence professionnelle et organisationnelle.

### Questions de révision

1. Quelle est l'actualité de l'école classique du management ? Dans quelles structures organisationnelles modernes retrouve-t-on aujourd'hui des traces des conceptions de Taylor ?
2. Faites un parallèle entre l'approche de Fayol et les principes de la gestion moderne.
3. Quels sont les désavantages possibles de l'organisation bureaucratisée à partir des principes de Max Weber ?
4. L'approche sous l'angle des relations humaines a-t-elle encore sa place dans les organisations marquées par la recherche prioritaire de la rentabilité financière ?
5. En quoi l'approche par les processus, l'analyse systémique et la théorie de la contingence sont-elles des produits de la société contemporaine ?

### Mini-Cas : Un mariage de raison

Au printemps 2008, la multinationale Pharmix se portait acquéreur de Bekchem, PME québécoise spécialisée dans la production de vitamines et d'hormones de synthèse. Le siège social du groupe Pharmix se trouve à Philadelphie, et la société a de nombreuses filiales dans plusieurs pays.

Les dirigeants ont émis un communiqué pour informer tous les anciens employés de Bekchem qu'ils conserveraient leurs emplois, mais qu'il y aurait de nouvelles affectations pour éviter les dédoublements avec les tâches effectuées par les employés de Pharmix. La mise en place de la nouvelle structure s'est faite sur une période de quatre mois ; ensuite les nouveaux employés se sont installés dans les locaux de Pharmix, au centre ville.

On constate que cette fusion ne va pas sans heurts. Les anciens travailleurs de Pharmix perçoivent les nouveaux venus comme des envahisseurs. Le nouveau partage des tâches a fait bien des mécontents. Par exemple, Robert Bruneau, qui représentait Pharmix auprès des pharmacies et magasins de produits naturels de l'île de Montréal depuis plusieurs années, est à présent affecté à ceux de la Montérégie ; c'est Eve Dupuis, anciennement de Bekchem, qui est affectée à l'île de Montréal. Robert est furieux, il raconte à qui veut l'entendre qu'il a mis des années à construire une relation de confiance avec les commerces de Montréal, et que c'est quelqu'un d'autre qui va en recueillir les fruits.

Les anciens de Bekchem ont du mal à s'habituer à certaines façons de faire de Pharmix. Par exemple, les représentants doivent rédiger un rapport mensuel détaillé pour justifier leurs déplacements et le temps passé à l'extérieur des bureaux. Chez leur ancien employeur, ce genre de rapport n'existait pas, seuls les résultats comptaient et ceux –ci

étaient jugés d'après le nombre de commandes. Jean Généreux, le directeur des ventes, un ancien de Bekchem, a suggéré à John Swift, directeur général de Pharmix Québec, d'abandonner ces rapports, mais celui-ci a répondu qu'on y tient au siège social canadien, à Toronto, pour savoir ce que chaque représentant fait de son temps. Dans une organisation de cette envergure, c'est le seul moyen de suivre le travail de chaque employé ; Jean Généreux craint que d'autres difficultés ne se présentent. Il remarque depuis quelques semaines un certain absentéisme et il constate qu'il y a de fréquentes disputes entre les représentants.

>>> **Question** :

**Comment adapter le modèle organisationnel pour rétablir un climat de travail harmonieux et productif ?**

## BIBLIOGRAPHIE

- 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, 5<sup>ème</sup> 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, 4<sup>ème</sup> Edition, 2004.
- Schermerhorn John, R. Chappell, David S. & Lambert J. *Principes de management*, 2ème edition ERPI, 2008.
- Slocum et Woodman, *management des organisations*, DeBoeck Université, 1992.
- Zouaoui, S. *Le management, processus et fonctions*, CLE, 1998.