



 **MCOURS.COM**  
Le N°1 du cours et exercices sur Internet

# Le MANAGEMENT

Eléments complémentaires du cours

*Version non définitive*  
*(En cours de développement)*

Réalisé par les étudiants de la faculté Polydisciplinaires de LARACHE

Encadré par :

Pr. ACHELHI Hicham

2009-2010

**IMPORTANT :**

Ce document est un regroupement de travaux des étudiants suite à des séances de tutorat.

Il ne contient pas toutes les parties du cours, veuillez compléter votre révision en se basant sur les présentations des différents chapitres accessible via le site de la faculté.

Ce rapport est une version non définitive. Il est produit et diffusé dans le but d'aider les étudiants dans leurs révisions pour l'examen.

## Sommaire

Chapitre 1 : Introduction et définition .....	3
Chapitre 2 : Les écoles de pensée en management.....	5
Chapitre 3 : Le rôle du manager .....	22
Chapitre 4 : Style de direction .....	29

## Chapitre 1 : Introduction et définition

Dans ce document, nous allons développer quelques définitions du concept management. Au cours du deuxième chapitre, nous allons présenter quelques écoles de pensées en management. En 3<sup>ème</sup> chapitre, nous allons développer le rôle du manager pour montrer en dernier chapitre les différents styles de direction.

### Introduction : Le management, une science et un art

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

À une époque où le concept de « management » n'était pas né, on parlait plus volontiers d'autorité pour définir ce que devait être le rôle du chef.

Les termes ont changé, cependant affirmer sa légitimité passe toujours par les réactions face à des situations quotidiennes par sa capacité de décision, ...

À partir du moment où vous avez été nommé à un poste, vous êtes légitime. Ensuite, il y a un travail à faire pour organiser le travail et atteindre les objectifs prédéfinis. On peut avoir une autorité naturelle, mais on peut aussi la travailler.

Mais c'est qui « un manager », qu'est ce que c'est le management ?

En situation réelle, face à un groupe de travail, comment appliquer et mettre en œuvre sa stratégie, comment impliquer le personnel d'un établissement à suivre vos instructions ?

Quel est le rôle du manager ? est ce qu'il a le droit de tout faire ? Quelles sont les limites du management dans une organisation ?

La façon dont un manager gère son équipe, cherche des informations, prend ces décisions, ... va dépendre de plusieurs facteurs. Les quels ?

Dans la suite de ce document, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à ces questions.

### Définitions :

Plusieurs définitions ont été attribuées au concept management :

- ❖ C'est l'art et la science de diriger une entreprise, cela consiste à manier les idées et les hommes pour obtenir certains résultats. (Larousse)
- ❖ Le management consiste à saisir les opportunités et menaces de changement de l'environnement, à identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et à développer les politiques et programmes pour atteindre les objectifs essentiels». (Massachusetts Institute of Technology)
- ❖ Le management est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une

performance satisfaisante. Dans un souci d'optimisation, il tend à respecter les intérêts et représentations des parties prenantes de l'entreprise.

- ❖ Le manager assure un rôle d'encadrement, donc il cherche à optimiser les ressources (mobiliser les ressources pour offrir aux clients ce qu'ils souhaitent....)

## Chapitre 2 : Les écoles de pensée en management

## 1. L'école classique :

### Introduction :

L'école classique regroupe des courants de pensée aux préoccupations très différentes, mais marquée par une même approche de l'organisation, à savoir **la recherche de la rationalité**. En relation avec la révolution industrielle (mécanisation, urbanisation, concurrence accrue), cette école donne une place prépondérante à la production et aux ingénieurs.

Dans le but d'améliorer la productivité, les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation du travail, des structures, de la direction et cherchent à donner une solution unique et universelle aux problèmes rencontrés par les entreprises dans la gestion de leurs activités. Selon cette logique, il est possible de distinguer trois principales contributions associées à ce courant :

- La rationalité productive (**Taylor et Ford**),
- La rationalité administrative (**Fayol**)
- Et la rationalité structurelle (**Weber**).

### **Henri Fayol (1841-1925)**



Ingénieur des mines. Il fit toute sa carrière à la société du Commentry-Fourchaubault, où il gravit tous les échelons hiérarchiques pour finir directeur général. Il fut en fait l'artisan d'un redressement spectaculaire et réussit à placer sa société en tête des entreprises de son secteur grâce à "l'application d'administration positive". Il connut la notoriété après la publication de son livre : « administration industrielle et générale en 1916 ». Il consacra la fin de sa vie à promouvoir la réforme de l'Etat selon les principes de sa théorie administrative.

Fayol considère l'entreprise comme un tout organisé, "un corps social". Organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matières, outillages, capitaux, personnel, de manière à ce qu'elle soit capable de remplir ses fonctions essentielles.

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

- technique (les activités de production, transformation, fabrication)
- commerciale (achat, vente et échange)
- financière (recherche et usage optimal des capitaux)
- sécurité (protection des personnes et des biens)

- comptable (inventaire, bilan, prix de revient, statistique)
- et administratives

Ces activités permettent de structurer les organisations (concept de structure fonctionnel).

Cependant, alors que les cinq premières sont bien connues et appliquées dans les entreprises, Fayol constate que les activités administratives ont été délaissées notamment par les grandes écoles d'ingénieurs alors qu'il s'agit des rôles quotidiens d'un dirigeant. Il propose une décomposition de l'activité administrative en cinq composantes :

- Prévoir et planifier : préparer des programmes d'action précis composés d'objectifs compatibles et convergents s'inscrivant dans la durée tout en préservant la capacité d'adaptation de l'organisation.
- Organiser : définir une structure avec une unité de commandement, une définition claire des responsabilités et des procédures précises.
- Commander : diriger les équipes en respectant de grands principes de management.
- Coordonner : mettre en harmonie tous les actes de l'entreprise.
- Contrôler : vérifier que la mise en œuvre est conforme au programme prévu et prendre des mesures correctrices.

Pour Fayol, les activités administratives n'est pas l'apanage d'un aréopage réduit et restreint, c'est une fonction qui se répartit entre le sommet et les membres du corps social qui constitue l'entreprise.

Fayol considère que pour être efficace, le management d'une entreprise doit obéir à certains principes d'administration. Il en énonce quatorze que l'on peut regrouper de la manière suivante :

- Division du travail : il faut répartir le travail entre les employés et les services pour favoriser la spécialisation des tâches
- Autorité : l'autorité doit toujours s'accompagner d'une responsabilité égale.
- Discipline : il faut utiliser les sanctions pour encourager un effort collectif.
- Unité de commandement : chaque employé ne se rapporte qu'à un seul chef.
- Unité de direction : toutes les activités de l'entreprise doivent viser un même but.
- Subordination des intérêts personnels à l'intérêt général : l'intérêt de l'organisation l'emporte sur celui d'un employé, du groupe ou d'un service.
- Rémunération : les travailleurs doivent recevoir un salaire équitable.
- Centralisation : le pouvoir décisionnel doit être concentré aux plus hauts échelons hiérarchiques, car ce sont les cadres supérieurs qui donnent à l'organisation son orientation générale.

- Hiérarchie : il doit exister une voie hiérarchique bien définie du PDG à l'opérateur.
- Unité de personnel : il faut créer un climat social favorable au sein de l'organisation pour que le personnel soit solidaire.
- Ordre : cette règle doit s'appliquer à la fois aux ressources humaines et matérielles.
- Équité : il faut être juste avec le personnel.
- Initiative : les cadres et les responsables doivent encourager leurs subalternes à faire preuve d'initiative, d'imagination et de créativité.
- Stabilité du personnel : les chefs d'entreprise doivent réduire le turn-over. facteur d'insatisfaction.

## Max Weber (1864-1920)



Weber est un des pères de la sociologie et un auteur majeur de la théorie des organisations. Contrairement à Taylor et Fayol, il n'a aucune pratique managériale. Après des études de droit et avoir été avocat à Berlin, il est nommé professeur de droit à l'université de Berlin puis professeur d'économie politique. Il se fait connaître par la rédaction d'ouvrages fondateurs aussi bien en sociologie générale qu'en sociologie juridique. Dans le champ managérial, c'est son ouvrage "économie et société" sur les types de domination et le rôle de l'État qui constitue sa principale contribution.

La bureaucratie ne signifie pas et n'est pas associée à la lenteur administrative. Elle n'est pas spécifique aux administrations publiques mais s'observe aussi bien quoique en générale à un degré moindre dans les entreprises privées.

La bureaucratie n'est nullement le signe de l'incompétence de ses employés : il s'agit plutôt d'un ensemble de structures dont le fonctionnement a pour résultat de gaspiller la compétence.

Pour Weber, la bureaucratie est donc un modèle d'organisation rationnelle et efficace adapté au capitalisme occidental.

Weber distingue en effet trois types de domination légitime :

- La légitimité rationnelle-légale repose sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens.

- La légitimité traditionnelle est fondée sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à l'exercer par ces moyens. Cette légitimité est fragilisée par sa vision à historique qui ne tient pas compte des évolutions de l'environnement.
- La légitimité charismatique repose sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne.

Pour Weber, dans les sociétés industrialisées, les types traditionnels et charismatiques de l'autorité sont moins adaptés que le type rationnel. L'autorité de type légal-rationnel s'impose en vertu de la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence positive fondée sur des règles établies rationnellement.

L'organisation bureaucratique se base sur l'application de règles, de règlements et l'adaptation d'une attitude impersonnelle. Sous l'angle managérial, il implique que les dirigeants devraient conduire leur organisation d'une façon systématique et s'en remettre à un ensemble de règles pour agir d'une façon efficace et impartiale.

- **Taylorisme (ou organisation scientifique du travail) : division horizontale et verticale du travail et spécialisation des travailleurs**

Il considère que pour obtenir le maximum du facteur travail, il faut une division des tâches. Il veut lutter contre les gaspillages du temps, d'argent et de matière, en ayant recours à une méthode scientifique.

Taylor<sup>1</sup> est le fondateur de l'OST (Organisation Scientifique du Travail). Son principal objectif, est d'assurer le maximum de prospérité, pour l'employeur et pour chaque salarié.

Cette prospérité dépend de la productivité de chacun.

Taylor énonce les principes d'organisation suivants :

- Distinction entre la conception et l'exécution : l'étude scientifique du travail doit être effectuée par des spécialistes qui définissent les processus opératoires des lois économiques et le travail que doit fournir l'ouvrier.
- Division du travail : elle entraîne la partialisation des tâches. Plus la tâche est simple, plus l'apprentissage est rapide.
- Étude des temps et des mouvements : c'est à dire le chronométrage.
- Le mythe « one best way » : c'est le mythe taylorien selon lequel il existe pour faire un travail déterminé une seule manière, celle connue par les concepteurs. C'est la façon la plus rationnelle de produire.

Le système taylorien se présente comme un effort de rationalisation, de l'organisation du travail, Sa conception de l'homme au travail et celle de l'Homo-Economicus motivé par les seuls gains Monétaires. Par conséquent, la rémunération doit être à la pièce, à fin de le motiver à produire Toujours davantage.

Le Taylorisme se prolongera aux Etats-Unis avec le Fordisme et le travail à la chaîne.

Mais cette OST conduit à de nombreux dysfonctionnements :

- Mauvaise qualité du travail
- Retards et absentéisme
- Grèves.

Une grande part de ces dysfonctionnements est due à l'absence de prise en compte à la fois de l'homme en tant qu'individu, et de l'homme faisant partie intégrante d'un groupe sociale.

En effet, se sont des groupes eux même qui feront la proposition d'amélioration de la production sans qu'il y ait besoin au préalable d'une initiative du management.

- **Fordisme : taylorisme+ travail à la chaîne + élévation des salaires des travailleurs.**

*Henri Ford est l'un des premiers à s'inspirer très largement des travaux de Taylor.*

Dans ses usines automobiles, Ford améliore les préceptes tayloriens de trois manières : le travail à la chaîne est imposé par la mise en place de convoyeurs déplaçant automatiquement les produits, imposant ainsi les cadences et la parcellisation des activités (travail à la chaîne) ; la standardisation est poussée à l'extrême (un modèle unique : la Ford T, noire) permettant la production en grande série; en contrepartie, les ouvriers reçoivent un salaire supérieur aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque ("five dollars day").

Le but principal du fordisme est d'accroître la productivité et la production de l'entreprise grâce à plusieurs principes :

La standardisation permettant de produire en grandes séries à l'aide de pièces interchangeable.

La division du travail en une division verticale (séparation entre conception et réalisation) et en une division horizontale (parcellisation des tâches), et l'apparition de la ligne de montage (et donc du travail à la chaîne).

L'augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers (5 dollars / jour contre 2 à 3 auparavant), afin de stimuler la demande de biens et donc d'augmenter la consommation. Mais cette augmentation des salaires avait pour but principal de lutter contre le taux de roulement (démission des ouvriers) devenu de plus en plus élevé avec l'apparition du travail à la chaîne, qui rendait les conditions de vie des ouvriers encore plus difficiles qu'auparavant.

De plus, si les ouvriers étaient mieux payés, ils étaient "exempts de préoccupation étrangère au travail, et donc plus industriels, par conséquent, plus productifs" (Ma vie, mon œuvre de Henry Ford).

## **2. L'école néoclassique**

L'école néoclassique [ou empirique est considérée comme un prolongement de l'école classique (classique + psychosociologique). Les tenants de cette école se situent dans une optique à la fois empirique (actions opérationnelles et pratiques) et classique (principes simples et valables pour toute organisation).

Les néoclassiques, sont parfois appelés « néolibéraux », sont des économistes appartenant à un nouveau courant de pensée économique, né à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Les chefs de file de cette école sont des praticiens (auteurs) de l'organisation et leurs apports théoriques découlent des expériences vécues dans l'entreprise. Parmi ceux –ci on peut citer SLOAN, Gélilier, DRUKER et BURNS & STALKER.

L'école néo-classique économique est différente de l'école néo-classique du management. La théorie néo-classique en management a été bien accueillie par les dirigeants des entreprises car elle répondait à un besoin de clarification.

Elle repose sur certains grands principes :

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

- **DRUCKER ( 1909 – 2005 ) Le pape de management :**

Drucker est un consultant et professeur en management aux Etats-Unis, Né à Vienne en 1909, DRUKER est considéré comme « le pape du management ». Il est auteur d'une cinquantaine d'ouvrages consacrés au management. Ses œuvres se distinguent par leur portée pragmatique et opérationnelle pour les managers.

Selon DRUKER, **les trois taches majeures du management** se présentent comme suit :

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

Pour cela, il a défini cinq principes d'actions se présentant comme suit :

- Déterminer les objectifs à atteindre.
- Analyser et organiser le travail en structure.
- Assurer un rôle motivationnel et communicationnel.
- Piloter avec des normes et des instruments de mesure.
- Former les acteurs.

DRUKER est aussi considéré comme l'un des auteurs qui ont remis en cause les principes tayloriens en préconisant des méthodes motivationnelles comme la direction par objectifs « Management by objectives ». Selon lui, le management doit donner à chaque acteur de l'organisation, des objectifs, des ressources et les règles de contrôles sous-jacentes.

Bref, la raison principale qui justifie le succès des écrits de DRUKER, dans le domaine du management, est leurs retombées opérationnelles et le fait qu'ils soient rendus compréhensibles aux acteurs en gestion. Toutefois, on peut reprocher aux travaux de l'auteur de ne pas intégrer les apports des approches psychosociologiques et ceux de la théorie des systèmes.

### 3. L'école des ressources Humaines

#### Introduction :

L'école des relations humaines (abrégée en « école des RH ») est un mouvement intellectuel né dans le cadre de la crise économique de 1929. Il prend place après le développement et l'application à grande échelle du taylorisme, et cherche à redonner à l'homme une place centrale au travail.

L'école des ressources humaines, porte essentiellement sur la nécessité d'améliorer les relations sociales dans l'entreprise. Elle ne concernait pas ipso facto le contenu du travail. Ce sont, les théories de la motivation, les travaux du « Tavistock Institute », et l'ohnisme qui ont préconisé de nouvelles formes d'organisation du travail pour que les employés puissent s'épanouir et gagner en autonomie.

L'entreprise disent les économistes, est résultat de la réunion des facteurs de production (nature, capital et travail). Avec les progrès énormes réalisés par les « sciences » de la gestion, le travail humain est devenu une « ressource » de l'entreprise. Comme la science ne connaît pas de frontières idéologiques ou politiques, grâce à la « gestion de ressources humaines » (ou GRH), « les directions des ressources humaines » (ou DRH).

Cette école s'est développée autour d'Elton Mayo. Elle proposait des réponses aux limitations du taylorisme, et ses théories étaient en conséquence portées par la vague dite « d'accroissement de la productivité ».

On peut citer aussi quelques auteurs concernant cette école comme Maslow, Lewin, Frederick Herzberg, Herbert Simon, Douglas Mc Gregor,...

#### - **Elton Mayo.**

*Elton Mayo (1880-1949), né en Australie, fit des études de médecine à Edimbourg en Ecosse, avant d'entreprendre des travaux en psychologie à l'université Harvard aux Etats-Unis. Professeur de logique, de philosophie et de psychologie à Harvard. Fondateur de la sociologie industrielle.*

*Il s'intéressa à la relation entre degré de motivation des salariés, leur productivité et leur environnement physique.*

#### 1.1 Les enquête sur l'amélioration de l'éclairage

Avant l'arrivée de Mayo, la direction de la Western Electric avait entrepris des expériences sur l'amélioration de l'éclairage dans les ateliers. Pour les ingénieurs participants, il devait exister une corrélation entre l'éclairage et la productivité des ouvrières. Ainsi, les ingénieurs restaient dans la pensée taylorienne : il existe une technique qui toujours est supérieure aux autres. Les responsables de l'expérience avaient constitué deux groupes d'ouvrières.

L'un des groupes était isolé dans un atelier expérimental au sein duquel l'éclairage (la luminosité) pouvait varier.

Le second groupe se trouvait dans un atelier où les conditions d'éclairage restaient inchangées. C'est le groupe témoin. Les observations faites dans les deux situations ont mis en évidence des résultats inattendus :

- la diminution de l'éclairage n'a pas impliqué une baisse de la productivité, elle a produit au contraire une curieuse augmentation de la productivité quelque soit le groupe ;
- une même augmentation de productivité est observée significativement chez le groupe témoin...

Résultats inattendus : ce ne sont pas des facteurs techniques qui expliqueraient les variations de la productivité...

Les responsables font alors appel à Elton Mayo, connu pour ses travaux sur la fatigue et les temps de repos.

Mayo et ses collègues resteront à la Western Electric pendant cinq ans, de 1927 à 1932.

### **Les principaux résultats**

- La production moyenne de chacune des ouvrières, qui était de 2 400 relais par semaine au début de l'expérience, atteindra 3 000 relais à la fin de l'expérience. La productivité a augmenté de 25 % globalement.
- L'augmentation de la productivité n'a pas été affectée par les changements des conditions d'organisation du travail, et cela, quel qu'ait été le sens de ces changements ; elle a été cependant affectée par des changements dans la composition de l'équipe.

Les entretiens complémentaires sont réalisés auprès des ouvrières sur les événements et incidents dans l'atelier.

Ils montrent que la productivité est affectée par des changements dans la composition de l'équipe d'ouvrières.

Lorsque certaines femmes ont dû être remplacées, l'arrivée de nouvelles fait surgir des réactions agressives chez les anciennes. Une femme portoricaine est rejetée par le groupe initial composé de femmes américaines, blanches. Les réactions à l'intérieur du groupe sont plus ou moins intenses selon la présence et la prise de position d'une femme ayant une personnalité forte. Celle-ci a une influence sur ses collègues et son point de vue finissait par s'imposer. Enfin la productivité a augmenté alors que le contremaître changeait de style de commandement.

Plusieurs faits sont mis en lumière grâce aux observations et aux entretiens :

- La vie de groupe informel est très présente. Il y a des interactions positives mais aussi par des tensions : cela ne cadre pas avec la vision taylorienne de l'organisation composé d'individus liés entre eux par des règles officielles ;
- ce sont les normes sociales du groupe qui expliquent que les différences de productivité restent faibles entre les individus, chacun semble se plier à une norme ;

· le style de commandement de la supérieure hiérarchique a eu une influence sur les comportements des ouvrières et sur la productivité. Au cours de l'expérience, la contremaître a changé de rôle vis-à-vis des ouvrières en adoptant un style de commandement plus libéral. Elle était plus à l'écoute, donnait des conseils et régulait les tensions dans le groupe. Les observations ont ainsi montré que la productivité augmentait quand les ouvrières cessaient de ressentir de l'appréhension envers leur supérieure hiérarchique.

Globalement, les résultats de cette expérience montrent que la vie sociale a des conséquences sur la performance individuelle, en définitive, sur la productivité collective.

### - Kurt Lewin (leadership)

Il s'attache à prendre en compte la dynamique de groupe et tente d'expliquer les comportements dans la société. Il va étudier les groupes humains au travail, et expérimenter différentes hypothèses d'autorité. En soumettant trois groupes d'enfants, chargés de fabriquer des masques, à trois styles de leadership, Lewin tente de déterminer la manière la plus productive de s'y prendre.

**Le leadership "laisser-faire"** produit des résultats extrêmement peu productifs en ce qu'il favorise la non coopération entre les enfants. En l'absence du leader, ceux-ci ne continuent pas le travail. Au final, on observe une quantité produite peu élevée, avec une faible qualité.

**Le leadership autoritaire** à quant à lui des mérites en termes de quantité produite, mais augmente l'agressivité et les décharges émotionnelles des enfants. En outre, la qualité des masques est très moyenne.

Enfin, à l'issue d'un **leadership démocratique**, où l'on observe que les enfants continuent le travail en l'absence du leader, et où la coopération est grande, la qualité de la production est très nettement supérieure aux expériences précédentes, même si la quantité demeure inférieure au leadership autoritaire.

### - Abraham Maslow

Abraham Maslow (1<sup>er</sup> avril 1908 - 8 juin 1970) est un psychologue célèbre comme le principal meneur de l'approche humaniste surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins qui est souvent représentée par une pyramide des besoins. Cette hiérarchie explique que l'être humain n'atteint jamais le plein développement sauf il est satisfait de tous les niveaux de besoins. Alors Maslow représente leur hiérarchie sous la forme d'une pyramide : généralement on a 5 besoins :

**1-besoins psychologique:** tous les besoins liés au maintien du confort psychologique personnel et de faire une régulation des grands équilibres essentiels pour garder l'état de santé de l'homme nécessaires à la survie de la personne. Ils sont autoritaires (boire; manger; dormir.....)

**2-besoins de sécurité :** Tous les besoins concernant la protection de l'homme psychologiquement et moralement et garder la situation actuelle par exemple : Sécurité de l'emploi, Sécurité de la stagnation familiale, Sécurité de la santé, Sécurité de logement, ...

**3-besoins sociaux:** pour ces besoins il doit appartenir à un groupe, faire des relations sociales avec d'autres personnes et il faut faire une communication sans oublier les besoins d'amour (les besoins d'aimer) ces besoins aident l'être humain à faire une reconnaissance. Ça veut dire être reconnu par les autres ; autre dit si d'entendre, par rapport aux autres

**4-besoins d'estime :** Le besoins le plus essentiels parmi les besoins d'estime c'est le respect si meme et les autres, bien sur ,il recherche toujours faire une chose de nouveau c'est-à-dire faire une activité volontariste de son domaine de travail , pour valoriser leur niveau et pour attirer l'attention des autres

**5-besoins d'accoplissement personnel :** les besoins de réalisations de soi et les hauts besoins ,par l'utulisation de tout les compétences et les capacités personnels et atteindre leurs potentiels et essayer de développer ces potentiels pour le maximum et tout ça pour faire une activité nouvelle et réaliser des valeurs et des objectifs ,c'est important pour l'etre humain pour sentis réelement fait une chose dans sa vie mais tout ça a condition de satisfait tout les besoins inférieur ou precedent

Selon maslow nous cherchons a satisfaire chaque besoins d'un niveau donné avant de penser aux situés au niveau immédiatement superieur d'abord besoins psychologique trouver a boire a manger (les besoins essentiels de vie ) si non l'individue ne peut se sentire en sécurité (2éme niveau)

Alors maslow nous dit que il y'a un relations très fort ça veut dire que l'homme ne peut chercher autres besoins si les besoins précédent non satisfait.

## - **Frederick Herzberg, La théorie Bifactorielle des besoins :**

*Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000), psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail (théorie des deux facteurs, théories des besoins et des motivations).*

*Herzberg tente de repérer les éléments facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Il en décèle deux types, Les facteurs d'ambiance – hygiène et Les facteurs valorisants –motivation.*

Cet auteur affine les travaux de Maslow. Il se trouve à la base de la théorie de l'enrichissement des tâches. Il a effectué de nombreuses enquêtes auprès des employés et des cadres. En posant simplement ces deux questions :

- 1- Qu'est-ce que vous aimez dans votre travail ?
- 2- Qu'est-ce que vous n'aimez pas dans votre travail ?

Suite a ces enquête, Herzberg propose la théorie bifactorielle des besoins.

Il a identifié deux catégories, soient les facteurs d'hygiène qui produisent un effet négatif et rendent le travailleur insatisfait, soit les facteurs de motivation qui provoquent des effets positif sur la satisfaction.

Pour expliquer la motivation au travail, toute entreprise, selon Herzberg, doit réaliser deux étapes :

### - **Première étape :**

Elimination des effets négatifs, c'est-à-dire des facteurs d'hygiène, sous peine d'insatisfaction. Ces facteurs ne sont pas source de motivation, seule leur absence est un frein ; (Exemple : inutile de motiver son personnel s'il est mécontent de son travail).

### - **Deuxième étape :**

Instauration des éléments motivant pour le personnel. Ce sont les facteurs de motivation qui vont être la source réelle de motivation, comme le besoin d'accomplissement, la considération, etc.

De ces constants, F Herzberg tire comme conclusion :

- Il ne suffit pas de réduire les ressources de mécontentement dans le travail pour satisfaire le personnel ;
- Il faut susciter l'intérêt au travail, il faut leur restituer ce que les « classiques » leur avait confisqué : l'autonomie, l'expertise, les responsabilités,... ou bien il faut réduire la division sociale et technique du travail et enrichir les tâches.

L'objet réel de cet « enrichissement » pourrait se ramener à une tentative de débureaucratization des entreprises et à rendre plus flexibles les systèmes impersonnels qui refoulent la créativité des agents.

## - Douglas Mc Gregor, La théorie X et Y :

*Douglas Mc Gregor (1906-1964) était professeur de management à la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT) de 1937 à 1964. Il était titulaire d'un doctorat de psychologie à l'université Harvard obtenu en 1935. Il a eu une grande influence dans le domaine de la « psychologie industrielle » avec la publication en 1960 de son livre *The Human Side of Enterprise*.*

McGregor s'est fait connaître grâce à sa théorie X et Y. Selon lui l'organisation classique n'utilise qu'une faible part du potentiel des individus dans la mesure où elle ignore les besoins sociaux. Il oppose alors deux formes extrêmes de management. Lesquelles découlent de deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants :

- L'un fondé sur le contrôle et la sanction,
- L'autre reposant sur les objectifs élaborés de manière concertée des responsabilités délégués...

Les hypothèses implicites inhérentes à la nature humaine permettant de distinguer ces deux modèles sont :

**Le premier modèle de management :** l'homme n'aime pas le travail et refuse les responsabilités, il doit être surveillé et dirigé. Ici le gestionnaire a une vision négative de ses subordonnés, les jugeant peu intéressés par leur travail, ce qui le fait agir d'une manière autocratique. C'est *la théorie de X*.

**Le deuxième modèle :** l'homme peut être motivé par le travail, il accepte, voire recherche les responsabilités. Il est capable de créativité. Le manager qui perçoit ses subordonnés comme des êtres intelligents et motivés manifeste une attitude plus démocratique. Il s'agit de *la théorie Y*.

Mc Gregor en arrive à un constat suivant :

Les cadres pensant « X » ont tendance à confirmer leur « pari sur l'homme » ainsi, il est démontré que ces dirigeants sont entourés, la plupart du temps, par des collaborateurs répondant à leur attentes. A noter que l'attitude du dirigeant « X » renforce la dépendance de l'employé vis-à-vis de son supérieur, sans pour autant améliorer son efficacité.

Au contraire, ceux dont le pari est la réalisation de soi « Y » disposent plus souvent de collaborateurs proches de ce style.

## - Herbert Simon, la rationalité limitée :

*Herbert Alexander Simon né le 15 juin 1916 à Milwaukee, Wisconsin, mort le 9 février 2001 à Pittsburgh, Pennsylvanie a été « prix Nobel » d'économie en 1978.*

*C'est un économiste American titulaire du prix Nobel d'économie en 1978.*

*Son apport réside dans l'application de l'analyse de gestion des entreprises avec l'application des théories de sciences du comportement.*

*Simon a développé le concept de la rationalité limitée pour analyser le comportement organisationnel et la prise de décision.*

Il formule une approche alternative de la rationalité qu'il appelle « rationalité procédurale » ou « rationalité limitée ». Celle-ci constitue une théorie « descriptive » de la prise de décision.

En rationalité limitée, les managers adoptent la première solution satisfaisante qu'ils trouvent. Ce sont des « satisfacteurs », non des optimisateurs.

### Les principes de satisfaction reposent sur deux types de raisons :

- Les limites des informations dont dispose le décideur et ses capacités de calcul rendent impossible dans la réalité une procédure de maximisation. Le décideur ne peut connaître parfaitement toutes les informations pour choisir de manière optimale et rationnelle, il ne peut appréhender toutes les dimensions d'un problème avec toutes les données car celles-ci ne sont pas disponibles ou sont onéreuses.

- La recherche d'un résultat « satisfaisant » est la seule procédure qui permette de trouver un compromis entre les membres d'une organisation et d'aboutir à un consensus. Ceci pour plusieurs raisons : l'environnement est trop complexe pour être appréhendé dans sa globalité, la connaissance des conséquences d'une décision est toujours partielle, ...

H Simon décrit toute procédure de décision dans un processus connu sous le nom de modèle « IMC » qui se répartit en trois phrases :

**-Intelligence :** identification et compréhension du problème.

**-Modélisation :** Conception et évaluation de toutes les solutions en utilisant des modèles mathématiques.

**-Choix :** Hiérarchisation des solutions possibles et la sélection d'une solution.

## - École japonaise

### 1- Introduction : contexte d'apparition de l'école japonaise :

Les japonais ont su s'approprier les démarches venant des Etats-Unis. C'est ainsi que Ishikawa a su mettre en place la qualité totale telle que le définissaient les américains. Cependant il su également le développer pertinemment en prenant en compte généralement des ressources humaines et l'idée du management participatif. L'approche japonaise repose sur un jeu complexe de procédures organisationnelles et de réduction des stocks, d'amélioration de la qualité et simplification des structures. Pour cela ils utilisent les cercles de qualité, le kaisen (le progrès continu est un état d'esprit individuel ou collectif remettant tout en question).

La qualité est la recherche de l'excellence, elle est donc une mesure de cette excellence, elle peut être relative et est définie en termes d'attributs que l'on ne peut pas toujours définir et évaluer explicitement. De nos jours la qualité est une notion définie en amont (besoins industriels) mais surtout en aval, elle recherche la satisfaction du client. La qualité est définie par le marché et par des attributs (relatif aux produits, aux composants, aux matériaux et aux services.) La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité (activité, processus, organisme) qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. C'est en fait le facteur le plus important dans les décisions d'un client (final ou intermédiaire) de choisir entre plusieurs produits ou services. Ceci fait de la maîtrise de la qualité un élément clé de la course à la compétitivité des entreprises. La maîtrise de la qualité regroupe l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnelles utilisées pour satisfaire aux exigences de la qualité.

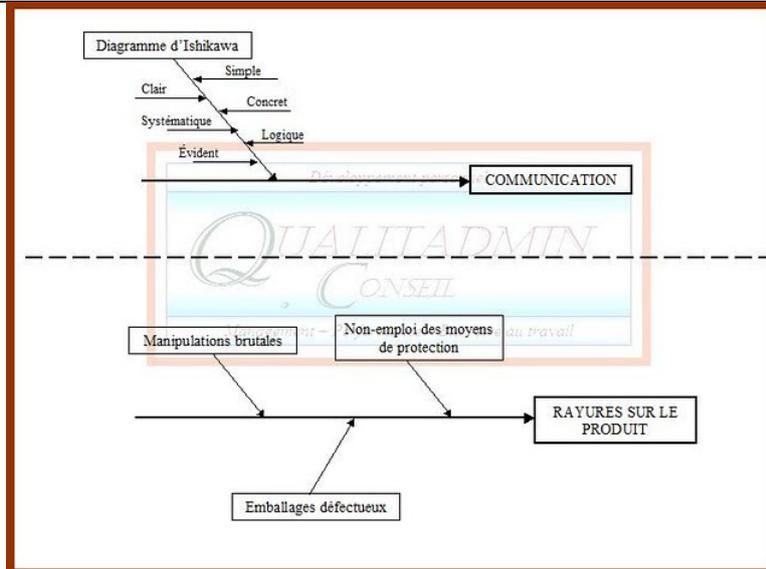
#### PRINCIPAUX AUTEURS DE L'ÉCOLE JAPONAISE :

- ISHIKAWA
- PARETO
- DEMING
- UENO

### - ISHIKAWA et Cercles de Qualité:

*[Le professeur Kaoru Ishikawa est devenu docteur de l'université de Tokyo en 1958, après avoir obtenu un titre d'ingénieur et une licence en chimie appliquée en 1939. Il a été professeur de cette université entre 1947 et 1978, après avoir exercé comme ingénieur dans la société Nissan Ekitainenryo Company pendant 8 ans. Auteur de nombreuses publications et ouvrages, sa célébrité au Japon s'est étendue au monde entier notamment avec son diagramme.]*

#### DIAGRAMME D'ISHIKAWA:



*Kaoru Ishikawa a voulu changer la façon dont les gens pensent le travail.*

*Il a exhorté les managers à ne pas se contenter d'une amélioration portée à la qualité d'un produit, en insistant sur le fait que l'amélioration de la qualité peut toujours aller plus loin.*

Sa notion de Qualité dans toute l'entreprise engendre un service continu à la clientèle, y compris en ce qui concerne l'après-vente.

Pour Ishikawa, cette approche s'applique à tous les niveaux de l'entreprise, de management, de gestion, et même au-delà de l'entreprise à la vie quotidienne des différents acteurs.

Selon Ishikawa, l'amélioration de la qualité est un processus continu, et il peut toujours aller un peu plus loin.

Avec son diagramme causes-effet, des progrès considérables et spécifiques à la Qualité ont été réalisés. L'utilisateur peut voir toutes les causes possibles d'un résultat, d'un problème pour en espérer trouver l'origine des imperfections, des dysfonctionnements.

Ishikawa a également montré l'importance des sept outils de qualité : feuilles de relevés, graphiques, analyse de Pareto, diagramme de corrélation, diagramme causes-effet, histogramme, cartes de contrôle.

Ce diagramme, permet de décrire les causes, les variables d'un processus. Il est enseigné au Japon dès l'école primaire et jusqu'à l'université. C'est un excellent moyen de communication qui par sa forme et sa simplicité, peut avoir des applications très diverses qui concernent aussi bien la prise de notes que le planning ou la rédaction d'un rapport.

## 2. Pareto (loi 20-80):



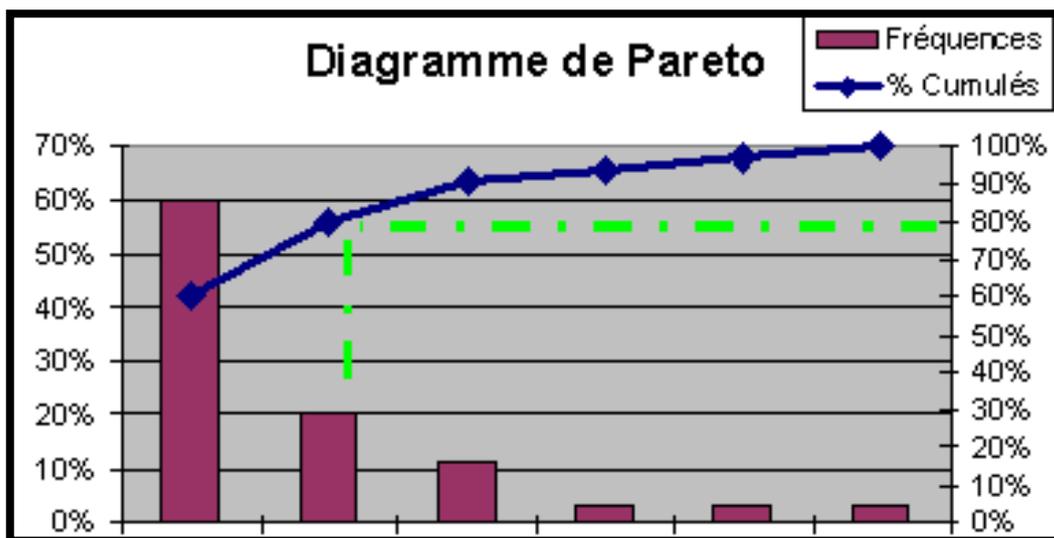
Pareto 1848 \_ 1923

## Diagramme de Pareto ou la loi des 80/20

Le diagramme de Pareto est un moyen simple pour classer les phénomènes par ordre d'importance. La popularité des diagrammes de Pareto provient d'une part parce que de nombreux phénomènes observés obéissent à la loi des 80/20 et que d'autre part, si 20% des causes produisent 80% des effets, il suffit de travailler sur ces 20% là pour influencer fortement le phénomène. En ce sens, le diagramme de Pareto est un outil efficace de prise de décision.

La construction du diagramme de Pareto est réalisée comme suit :

- 1- Classer les données dans l'ordre décroissant
- 2- Calculer le % en face de chaque ligne
- 3- Ajouter le pourcentage cumulé en face de chaque ligne
- 4- Tracer le graphique : placer les barres (la plus grande à gauche) et tracer la courbe du pourcentage cumulé par dessus
- 5- Repérer le point 80% sur la courbe des % cumulés : en déduire le domaine d'étude



Exemple de Diagramme de Pareto

**Chapitre 3 : Le rôle du manager**



Dans le deuxième chapitre, nous avons vu les écoles de pensée en management, c'est-à-dire les différents points de vue pour faire avancer les choses.

Dans ce chapitre, nous allons voir les techniques qu'utilise le manager au quotidien (dans son travail de tous les jours) pour faire avancer son équipe et son organisme.

Selon un consultant (Dilys Robinson) qui a demandé aux membres d'une équipe de dessiner la façon dont ils perçoivent leur manager. « Plusieurs personnes ont dessiné des diables souriants, indiquant que tous les managers ne suivaient pas les lignes directrices de l'entreprise. L'image la plus populaire de toutes a été un soleil ou un visage souriant ».

D'après cela, on peut dire que le manager est là pour montrer, éclairer le chemin que va prendre l'entreprise.

Plusieurs recherches ont porté sur les comportements des managers pour créer le bon environnement de travail. Les managers n'ont pas tendance à suivre un modèle unique, mais ils adoptent les comportements qu'ils estiment bons et rejettent ceux qui sont mauvais.

Donc, le manager doit avoir des compétences qu'il utilise en fonction du besoin et de la situation.

On peut résumer les compétences générales d'un manager en 4 points :

- Mobiliser
- Organiser
- Communiquer
- Contrôler

### ➤ **Mobiliser :**

Les managers mobilisateurs ne naissent que s'ils apprenant leurs erreurs et celles des autres et ils modifient leurs comportements en conséquence, affirme son rapport éditer par des institues. Les supers managers motivent leurs équipes par une manière active quand ils sont prêt à n'importe quel comportement défficile.

#### Quelle est l'importance de la mobilisation ?

La mobilisation au sens large représente tout l'effort qui est mis par l'organisation et par les individus afin d'exploiter au maximum les capacités de ce réservoir de capital humain. Dans les recherches sur les ressources humaines, le concept de motivation a de plus en plus tendance à perdre de son importance, au profit du concept beaucoup plus large de mobilisation. On peut comprendre la motivation comme étant l'état de celui qui est mobilisé. La motivation correspond à l'état d'un individu seul. C'est lui qui peut déterminer les éléments qui le motivent au travers des pratiques de mobilisation mises en place par l'employeur.

Elle permet d'impliquer le personnel dans l'atteinte des buts que l'entreprise s'est fixée, à travers une démarche sans cesse reconduite puisque la vie de l'entreprise est en constant renouvellement.

#### ***Les managers mobilisateurs sont :***

- performants
- communicants

- visionnaires
- empathiques
- enthousiastes
- protecteurs
- relationnels
- courageux

***Les managers démobilisateurs sont :***

- insignifiants
- désordonnés
- critiques (dans le sens péjoratif)
- égoïste
- pessimistes

***D'autres résultats clés de la recherche indiquent :***

- Les managers mobilisateurs ont tous un point de vue très clair sur les comportements démobilisateurs, et donc à éviter. (Les comportements démobilisateurs sont: le manque d'empathie, la mauvaise communication et surtout l'écoute, être égocentrique, à défaut d'inspirer blâmer les autres, l'agressivité, la mauvaise exécution des dossiers, le manque d'aisance dans l'approche, le manque d'intégrité, et un management minimaliste).
- Les managers mobilisateurs sont bons et actifs en relationnel interne, ils ne sentent pas forcément la nécessité d'utiliser un réseau externe.
- La communication bidirectionnelle est une caractéristique essentielle pour mobiliser
- Les managers mobilisateurs ont une connaissance approfondie de leur organisation et comment leur rôle s'inscrit dans une vision plus large, de plus, ils sont capables de communiquer cette vision efficacement auprès de leurs équipes.

Pour motiver, il est intéressant que l'équipe voit en vous un Leader (voir le chapitre 2, partie RH, Lewin), il faut savoir prendre des décisions. Ce sont des compétences personnelles qui concernent la personne du manager. Mais cela ne suffit pas, car il faut que je mobilise les gens. Donc je dois savoir les motiver.

Dans la suite, nous allons voir deux notions importantes dans la mobilisation à savoir motiver et prise de décision.

➤ **Motiver :**

La motivation est la composante ou le processus qui règle l'engagement pour une activité. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption. Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie ou du fait d'être actif.

La motivation concerne certaines actions ou expériences, mais pas pour toutes.

Elle se manifeste habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects telle que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation est trivialement assimilée à une « réserve d'énergie ».

**Les théories de la motivation humaine :**

- *La théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow (1954) (Voir Chapitre 2, Ecole RH)*
- *La théorie des deux factures Herzberg (1959). (Voir Chapitre 2, Ecole RH)*

Le grand apport de cette théorie est que la motivation peut être influencée par des facteurs externes, appelés extrinsèques.

Le rôle du manager est de garder une bonne ambiance de travail pour garder un bon niveau de motivation

### ➤ La décision – Le processus de décision

## I - Qu'est ce qu'une décision ?

Une décision est le choix d'un moyen d'action parmi différentes possibilités. Ce choix est fondé sur les valeurs, les préférences et les objectifs du décideur.

La décision est le fait d'effectuer un choix lors de la confrontation à un problème afin de le résoudre.

Le décideur est un être parfaitement rationnel. Ceci signifie qu'il a des objectifs clairs et explicites, stables dans le temps, mutuellement indépendants. Cet individu dispose aussi d'une connaissance exhaustive des choix possibles et est capable d'anticiper toutes les conséquences de ces choix ; Or, l'économiste américain Herbert Simon a montré que ce cadre est abstrait car les décideurs ne calculent pas tout, ne peuvent pas tout prévoir.

## II – Les différents types de décisions

### A – Classification des décisions selon leur degré de risque

Du point de vue du degré de risque attaché à la prise de décision, on parle de décision « certaines », de décisions « aléatoire », et de décisions incertaines.

**1 — Les décisions « certaines » :** ces décisions se caractérisent par un risque nul dans la mesure où l'on connaît le résultat de la prise de décision dans 99 % des cas. Notons toutefois qu'un risque totalement nul n'existe pas (la faute d'un décideur ou un cas de force majeure peut, en effet, introduire un élément d'incertitude si faible soit-il). Les décisions certaines sont souvent les décisions les moins importantes c'est-à-dire les décisions de gestion courantes.

**2 – Les décisions « aléatoires » :** Ces décisions sont un peu moins certaines que les décisions certaines mais un peu plus certaines que les décisions incertaines. Pour en donner une définition un peu plus claire, une décision est dite « aléatoire » lorsque certaines variables ne sont pas totalement maîtrisées par l'entreprise mais sont connues en probabilité (entendons par là « pouvant être mathématiquement probabilisées »). Lorsqu'une variable est connue en probabilité, il s'agit d'une variable aléatoire c'est-à-dire une variable dont on sait qu'il y a telle ou telle probabilité pour qu'elle prenne telle valeur.

**3 — Les décisions « incertaines » :** Lorsque interviennent des variables qui ne sont ni maîtrisées par l'entreprise, ni même probabilisables en raison de la trop grande complexité de l'environnement et des conditions d'évolution du marché, on parlera de décisions « incertaines ». Ce sont souvent les décisions les plus importantes (décisions stratégiques).

## B – Classification des décisions selon leur niveau

Igor Ansoff a proposé une classification des décisions en fonction de leur objet.

**1. Les décisions stratégiques :** concernent les relations de l'entreprise avec le milieu, et portent essentiellement sur les choix de marché et de produits afin d'obtenir une meilleure

« adaptation de la firme à son milieu » (ex. : décision de produire un nouveau type de voiture à destination des pays émergents...).

**2. Les décisions tactiques (ou administratives) :** sont relatives à la gestion des ressources : acquisition, organisation et développement des ressources (ex. : décision d'acquérir un brevet, d'organiser des formations pour les salariés, de réorganiser une usine...).

**3. Les décisions opérationnelles :** portent sur l'exploitation courante de l'entreprise. Elle ont pour objet de « rendre le processus de transformation des ressources le plus efficace possible » (ex. : établissement des plannings, décision de réapprovisionnement en pièces détachées...). (fig. 1)



*Fig 1. Types de décisions*

### Le processus de décision dans une organisation :

Une décision implique une part au moins des étapes suivantes :

- reconnaissance de l'existence d'un problème ;
- recherche de solutions « toutes faites » ;
- élaboration d'autres, innovantes ;
- évaluation des solutions ;
- choix d'une solution, y compris bien sûr celle de ne rien faire.

Pour plus de précision, consulter le document de la présentation.

## CONTROLLER

Kaoutar idrissi – Azdod Mohamed

### C'est Quoi le contrôle ?

- ✓ Le contrôle consiste :
  - à vérifier si les actions se sont déroulées conformément à ce qui a été prévu.
  - à en tirer les enseignements nécessaires.
- ✓ Pour être efficace, le contrôle doit être conçu et exercé avec un certain esprit.
  - 1) Il doit être constructif : il doit se situer tôt, c'est un outil de travail, on doit mesurer les résultats (et non l'individu !)
  - 2) Il doit être efficace : il est important de définir parfaitement les points sur lesquels il doit s'exercer (se limiter à l'essentiel)
  - 3) Il doit être objectif : il doit apporter amélioration et confiance, il doit permettre l'instauration d'un climat de confiance.
- ✓ On distingue deux **types de contrôle** :
  - « **Le contrôle réactif**, basé sur la notion de boucle de rétroaction (feed-back) : un écart déclenche une action, qui permet de se rapprocher de la valeur souhaitée de la production »
  - « **Le contrôle proactif**, basé sur l'idée de prévention. Il faut essayer d'anticiper suffisamment à l'avance les problèmes ou événements qui font d'autres difficultés apparaître à court ou moyen terme. » Le contrôle proactif complète le contrôle réactif.

**Souvent, nous parlons du contrôleur de gestion** : Il participe à la définition des prévisions budgétaires et des objectifs financiers de l'entreprise et de ses départements. Il veille à leur respect au cours de l'année, analyse les écarts entre les objectifs posés et la réalité et propose des mesures correctives.

### **Les trois formes de contrôle**

#### **Le contrôle social**

« Il est lié à l'existence de processus sociaux et culturels construits par les groupes eux-mêmes, sans forcément de référence aux objectifs de l'organisation et davantage centrés sur la cohésion des groupes et le sentiment d'appartenance » .

#### **L'auto contrôle**

Il est « souvent assuré spontanément par l'individu ou le groupe, en fonction de son engagement dans la tâche (mais il s'appuie également sur une internalisation de valeurs ou une forme de contrôle social) » .

#### **Le contrôle administratif**

C'est-à-dire, « l'ensemble des techniques et pratiques intentionnellement destinées à contrôler le comportement des individus et des groupes (...) de manière à les faire se rapprocher de certains objectifs » .

Le contrôle administratif comprend deux aspects principaux :

- le contrôle des règles et des procédures,
- le contrôle des résultats.

**Chapitre 4 : Style de direction**

## **1. Introduction**

Il est admis que les gestionnaires utilisent différents styles de gestion dans le cadre de leur travail. Ce document sert un aperçu de certaines des plus styles de gestion.

## **2. Différents styles de gestion**

Dans ce qui suit, nous allons présenter certains des styles de gestion.

### **a) le style autoritaire**

On parle aussi de style coercitif, autoritaire. Les gestionnaires exigent le respect immédiat. Dans les entreprises modernes, ce type de gestion ne peut réussir, car il cause la démotivation du personnel ou de rébellion. Toutefois, le style de gestion autoritaire peut être adapté dans les situations de crise et dans l'armée ou en cas d'un personnel qui manque de compétences. Le manager doit être directif pour dicter au personnel ce qu'il faut faire.

Le manager autoritaire ne fait aucune confiance à ses collaborateurs. Tous les aspects relationnels sont fondés sur la peur de la sanction et la récompense du travail s'il est bien fait. Il en résulte fréquemment des comportements hostiles du personnel, des problèmes relationnels individuels, un mal être au travail voire même des conflits sociaux.

Les groupes ne peuvent participer au processus de prise de décision et le pouvoir est totalement centralisé.

### **b) Le manager paternaliste**

Il est très autoritaire comme le précédent mais il peut être plus proche de ses collaborateurs parfois car les relations se fondent davantage sur la confiance.

Ponctuellement, il peut demander à ses collaborateurs un avis mais reste malgré tout le seul maître à bord dans son service.

### **c) Le manager consultatif**

Il consulte systématiquement ses subordonnés avant toute prise de décision. Le travail en équipe est donc favorisé et le personnel est plus impliqué.

Ce style de commandement vise à stimuler l'adhésion à certaines valeurs et aux objectifs recherchés – il caractérise les entreprises modernes.

### **d) Le manager participatif**

Il ne s'agit plus ici d'une simple consultation avant toute prise de décision mais d'une technique de management visant à développer des relations de confiance fortes avec les collaborateurs – ceux ci sont véritablement associés à la prise de décision.

Notons que cette conception présente tout de même certaines limites car elle suppose que tous les collaborateurs soient créatifs et recherchent des responsabilités – ce qui est loin d'être évident et possible dans toutes les structures. Il apparaît toutefois que les entreprises qui adoptent ce style de management soient plus performantes. Likert conseille donc la mise en place du management participatif.

### **B - Les styles de direction selon Tannenbaum et Schmidt**

Le modèle de Tannenbaum et Schmidt montre la relation entre le niveau de liberté que le gestionnaire choisit de donner à une équipe, et le niveau d'autorité utilisé par le gestionnaire. Plus la liberté de l'équipe augmente, plus diminue l'autorité du gestionnaire.

Tannenbaum et Schmidt pensent que dans une interaction entre un leader et son équipe il existe un compromis entre le contrôle exercé par le chef et le contrôle exercé par l'équipe. Personne n'a jamais 100 % de contrôle, car même si un chef donne un ordre direct, les membres de l'équipe en gardent la maîtrise dans une certaine mesure, ne serait-ce que par l'enthousiasme dont ils font preuve pour obéir à l'ordre.

Pour plus de précision, essayer de voir la présentation du cours.

#### **Conclusion :**

Dans cette partie nous avons développé les styles de direction qu'on trouve dans les entreprises.

La façon de gérer varie d'un manager à un autre, ce n'est pas une science exacte.

Des études ont montré que le style de direction peut être influencé par la taille de l'entreprise, la personnalité du manager, les compétences de son personnel, ses compétences, l'urgence de la décision, ...

---

#### **Rappelle :**

**Ce document ne contient pas toutes les parties du cours, veuillez compléter le cours en se basant sur les présentations.**