

Plan du cours

1.Introduction générale

Chapitre1: Notions de base de management

Chapitre2: les grandes approches classiques du management

Chapitre 3: le processus managérial classique

Chapitre 4: Les approches actuelles du management

Introduction

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

- La gestion, qu'on appellerait management, est une matière intéressante parce qu'elle traite de la recherche, de la définition des objectifs et la façon de les atteindre.
- Le rôle du dirigeant, qu'on appellerait manager, est de fixer les objectifs, de rassembler et de mobiliser les ressources humaines, les matières, les machines, les méthodes, les capitaux, et les marchés pour parvenir aux résultats recherchés dans les limites de temps, de dépense d'énergie et de coûts définis à l'avance.

- Avec la révolution industrielle, on a commencé à s'intéresser aux méthodes permettant d'améliorer la productivité du travail, grâce à la mesure du travail, à la détermination des coûts, et au recours aux primes. D'où la naissance des premières recherches scientifiques dans le domaine de la gestion.
- Actuellement, l'évolution de l'environnement économique, social, politique et technologique dans lequel nous vivons exige constamment des gestionnaires qu'ils s'adaptent, s'améliorent, qu'ils complètent leur formation et connaissent mieux leur travail, leur supérieurs et leurs subordonnés

- En dépit des turbulences du monde qui nous entoure, la mission centrale de la gestion ne change pas: atteindre les résultats recherchés avec des ressources humaines et matérielles données.
- Cela est devenu possible grâce notamment aux principes de gestion qui ont été élaborés à partir d'années d'observation et d'expérimentation dans de grandes organisations et dans des petites (entreprises, administrations...). En les appliquant, les dirigeants peuvent atteindre plus facilement les objectifs et éviter certaines erreurs classiques dans leur activité.

- ❖ Le management qui est « une activité, ou une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (financiers, humains, matériels, etc) puisse générer une production de bien ou de services économiquement et socialement utiles et si possible, pour l'entreprise à but lucratif, rentables »
- ❖ Le management a un objectif, il traite de la réalisation de quelque chose de spécifique, qui s'exprime comme un but ou un objectif. La réussite , en matière de management, se mesure par le degré de réalisation des objectifs

Chapitre 1. Notions de base de management

I. Les origines du management

a. L'origine étymologique du concept

- Le terme « management » dérive du mot français « ménagement » est est actuellement défini dans la langue française comme « conduite », « direction d'une entreprise ». Le terme « manager » a pour origine française le mot « ménager » et a pris le sens de « manier », « diriger ».
- Les autres termes modernes les plus couramment utilisés « gérer », « gestion », proviennent du verbe latin « gèrere » qui signifient « conduire » au sens large de « mener » ou « mener à bien », « diriger » ou même « gouverner »

a. l'origine étymologique

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

B. L'origine historique du management

- La pratique de la gestion existe depuis les temps les plus reculés. Les anciennes civilisations grecque et romaine témoignent des excellents résultats de bons principes de gestion et de direction appliquées à la conduite des affaires politiques, à la construction de routes et d'énormes ensembles immobiliers, et au développement de système de comptabilité.
- Cette longue évolution a obligé l'homme à inventer de nouveaux instruments et à se regrouper de manière durable et organisée

- Le système d'organisation se traduisait chez les égyptiens du pharaon par la mise en place d'inventaires, de déclarations et de recensements: des tablettes relatives à l'impôt funéraire montrent une notion développée de la gestion financière de l'État.
- Toute collaboration horizontale était interdite entre les employés, le supérieur gardant l'entière maîtrise de leur travail.
- La hiérarchie était rigide. Le chef doit être craint de ses subordonnées qui seront ainsi disciplinés et obéissants,

- Mais à partir de la Révolution industrielle (début du 19^{ème} siècle), l'apport le plus fondamental a précisément consisté en un changement radical de la conduite et l'organisation du travail.
- L'exigence d'une production de plus grande masse, le recours à un salariat important, mais varié quant à son statut ont nécessité la mise en place d'une organisation et d'une gestion complexe des hommes.

II. Les éléments de définition

1. Définitions et caractéristiques

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

2. Le management: un art ou une science?

a. Le management en tant que science.

- Frédéric Taylor considérait la science comme un aspect important d'une bonne gestion. Sans données, sans théories, sans principes ni loi, nul ne prendrait le management au sérieux. Le même auteur pensait que la légitimité du management résidait dans sa capacité à apporter la prospérité maximale aux patrons et aux employés.
- ❖ Mais le management en tant que science n'est pas aussi complet et exacte qu'une science physique comme la mathématique ou la chimie qui traitent de facteurs non humains.

b. Le management en tant qu'art

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

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

- **Définition de l'organisation**

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

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

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

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

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

- **Définition de l'entreprise**

Les façons de définir l'entreprise peuvent presque varier de l'infini, selon le point de vue que l'on adopte. On peut en effet en parler en tant que lieu de fabrication, lieu de transformation, lieu où l'on doit générer une valeur ajoutée, où l'on s'attache à satisfaire des besoins où à fournir des services.

➤ **L'entreprise est un agent économique**

L'entreprise peut être par un économiste comme un agent économique dont la fonction principale est la production de biens et services destinés à être vendus sur un marché,

➤ **L'entreprise est un groupement humain**

Dans cette vision, l'entreprise serait

« un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens de production pour produire et vendre des biens ou des services conformément à des objectifs définis par une direction en faisant intervenir les motivations de profit et d'utilité sociale à des degrés divers ».

➤ **L'entreprise un système**

On peut définir un système comme un ensemble organisé (par exemple une entreprise), constitué d'éléments liés les uns aux autres (par exemple, les départements financiers, comptable, commercial et le département de la production) et orienté vers une certaine fin (par exemple fabriquer des produits et faire du profit).

- L'entreprises est alors considéré comme un système, dont les éléments internes participent ensemble à la réalisation d'objectifs fixés dont les éléments externes interagissent avec l'environnement (client, fournisseurs, banques, État, grand public etc.)

➤ **L'entreprise est une culture**

Par culture d'entreprise, il est entendu l'ensemble des normes, des valeurs et des pensée communs qui marquent le comportement des employés à tous les niveaux de l'entreprise.

❖ On dit que la culture d'entreprise, c'est savoir qui nous sommes, d'où nous venons et où nous **allons...La culture:c'est le mode de pensée et d'action de l'organisation** (méthodes de production, connaissances techniques, coutumes et habitudes, objectifs, méthodes de rémunération...

❖ Adopter des valeurs communes par tous les membres de l'entreprise, c'est s'identifier à leur entreprise. Cette identification permet une meilleure motivation dans la mesure où les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise.

3. Les fondements du management

3.1. Les piliers du management

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

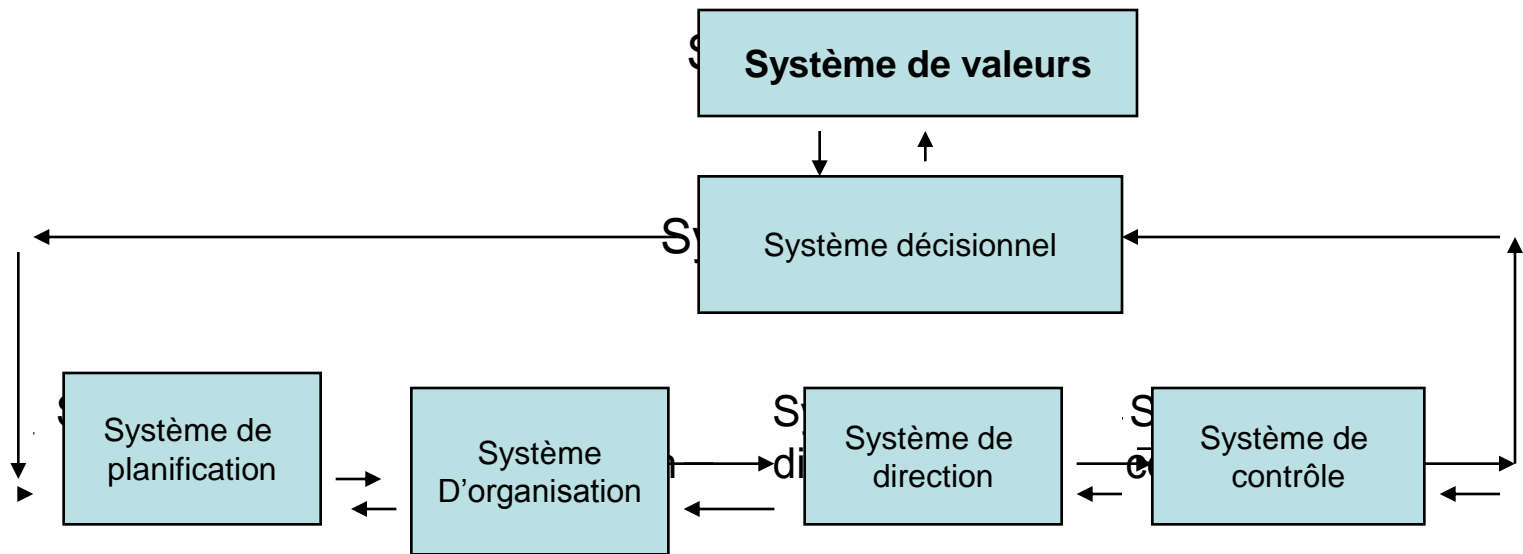
3.2. Les nouveaux fondements du management

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

3.3. Le système managérial

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

Représentation du système managérial



- Prévision
- Programmation
- Budgétisation

- Structuration
- Définition des tâches

- Leadership
- Motivation
- formation
- Etc

- Information
- Comparaison
- correction
- Etc

3.3. Le système managérial

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

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

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

Chapitre 2: Les grandes approches classiques du management

- Avec le développement industriel, la volonté de rationalisation des organisations de travail prend un caractère scientifique à partir du 20ème siècle. Afin de produire en abondance et au moindre coût, la recherche des principes d'efficacité s'est effectuée à plusieurs niveaux organisationnels et dans différents pays: Etats-Unis (Taylor), France (Fayol), Allemagne (Weber) etc.

I/ L'école classique: le « scientific management » ou « l'école du management dit scientifique ».

Le porte-parole de cette école , sont frédirick Taylor et Henri Fayol. C'est avec eux que les grands principes de gestion des organisations ont été posés: l'autorité s'exerce de haut en bas, l'entreprise est un tout, mais plusieurs fonctions doivent être distinguées; chacun est spécialisé dans une tâche précise; il n'est pas efficace de commander un trop grand nombre de subordonnés.

1. Frederick Taylor: l'organisation « scientifique » du travail.

Nord-Américain, Frederick Taylor (1856-1915) est d'abord connu comme le fondateur de l'organisation scientifique du travail (OST), caricaturée par le travail à la chaîne et les salaires au rendement. Taylor a ainsi donné son nom au principe d'organisation bien connu et tant décrié depuis, à savoir le « taylorisme ». Ingénieur autodidacte il est intervenu comme conseiller d'entreprise pendant 20 ans. Taylor n'a jamais eu à administrer lui-même une entreprise. Son ouvrage Principes d'OST, paraît en 1906

1.1.L'accent mis sur les tâches

- Taylor est qualifié de fondateur de la gestion scientifique. Il pensait que la gestion, était à l'origine des problèmes de l'industrie. Il avait débuté sa carrière comme ouvrier, aboutissant à la conclusion que les travailleurs « sont paresseux », parce qu'ils croyaient qu'un travail plus rapide supprimerait leur emploi et parce que les salaires horaires ou journaliers tuaient toute incitation individuelle.
- Cette constatation l'a poussé à appeler à une « révolution mentale » qui fusionne les intérêts des dirigeants et des travailleurs en un tout gratifiant pour les deux parties.

- L'analyse de Taylor porte avant tout sur l'organisation de l'atelier du travail.
- Son idée de départ consiste à établir une relation entre la productivité des employés et la prospérité de l'entreprise: la réussite de la firme, sa prospérité passent par une bonne organisation qui améliore la productivité. A ceci s'ajoute une morale. Pour Taylor, la prospérité des employeurs et celle des employés vont de pair : le profit pour l'entreprise, la hausse des salaires pour les employés grâce à l'augmentation de la productivité.

- **l'élévation de la productivité s'obtient en mettant en œuvre les principes suivants:**
 - ✓ Chaque tâche est composée en opérations élémentaires qui sont elles-mêmes minutés, puis réarrangées, voir modifiées ou supprimées pour que l'ouvrier accomplisse le travail dans un minimum de temps: telle est l'OST;
 - ✓ Les ouvriers sont sélectionnés, puis entraînés, de telle sorte qu'ils soient capables de reproduire la « meilleure cadence possible »,

- ✓ Le salaire est calculé au rendement, en fonction de la solution retenue. Il croît jusqu'à la cadence optimale, puis décroît ensuite pour éviter les baisses de qualité qui pourraient survenir;
- ✓ L'efficacité passe par la spécialisation: chacun se perfectionne dans la tâche pour laquelle il obtient les meilleurs résultats, qu'ils soit ouvrier ou cadre,
- ✓ Il n'y a pas unité de commandement, un subordonné dépend de plusieurs chefs en fonction du problème qui se pose.

- ❖ C'est donc « one best way », que propose Taylor: il n'existe qu'une manière possible d'augmenter la productivité. **Il faut une organisation rationnelle du travail, dont le stimulant essentiel sera de nature financière**

1.2. Les limites du Taylorisme

- ❖ Dès les années 20, la pensée de Taylor a rayonné dans le monde industriel, tant aux Etats-Unis qu'en Europe occidentale. Mais beaucoup de reproches ont été adressés, parmi ces reproches, on lui attribue les conséquences négatives du type d'organisation qu'il a prôné :
 - Une usure prématurée du travailleur à la tâche;

- On reproche aussi à Taylor d'avoir mis en place le moyen de déposséder le travailleur des rares petites choses dont il était encore plus ou moins le maître: l'organisation par équipe, le contrôle du processus de détail du travail et, parfois, du rythme ou du choix de l'outil

2. Henri Fayol: l'organisation administrative et la systématisation du travail du dirigeant

Ingénieur également, Henri Fayol (1841-1925) a connu une carrière fort différente puisqu'il fut directeur général d'une entreprise minière en France. Son ouvrage « Administration industrielle et générale » paraît en 1916 et sera rééditée. Il n'est plus question d'organisation d'atelier mais d'administration, dans un sens plus général.

- ❖ Si un auteur doit se voir décerner le titre de « père du management », ce sera Taylor sans doute, qui suggérerait que la fonction de direction générale se résume en cinq « infinitifs »: prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler (POCCC).

2.1. L'accent mis sur l'administration

Pour Fayol, toute organisation vise à remplir les six fonctions (groupes d'opérations) suivantes :

- ✓ La fonctions techniques (production, fabrication, transformations),
- ✓ La fonction commerciale (achats, ventes, échanges),
- ✓ La fonction financière (recherche et gérance des capitaux)
- ✓ La fonction de sécurité (protection des biens et personnes);
- ✓ La fonction de comptabilité (inventaire, bilan, prix de revient, statistique);
- ✓ Enfin, ce qui est nouveau : la fonction administrative (prévoyabe, organisation, commandement, coordination et contrôle)

- ❖ Pour Fayol, la fonction administrative est chargée de dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts, d'harmoniser les actes.
 - ❖ En effet, administrer, précise Fayol, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.
- C'est cet apport qui marquera le management jusqu'à aujourd'hui

- On peut résumer les principes, dits universels, de H. Fayol et qui constituent le contenu de la fonction administrative dans quatorze points suivants:

Les quatorze principes de Fayol:

1. Division du travail,
2. autorité-résponsabilité
3. unité de commandement
4. Unité de direction
5. Subordination à l'intérêt général
6. Rémunération (équitable du personnel
7. Discipline
8. centralisation
9. hiérarchie
10. Ordre (matériel et social)
11. Équité
12. Stabilité du personnel
- Initiative.
14. Union du personnel

Les limites de Fayol

Fayol a fait preuve d'un remarquable modernisme surtout par ses mises en garde contre l'excès de spécialisation et d'organisation du travail dans le détail, ses exhortations à motiver par l'initiative, à communiquer de façon directe, etc. Mais il a aussi fait preuve de plusieurs critiques:

- ❖ C'est en effet, à partir de l'industrie du charbon que Fayol a développé l'ensemble de sa vision planificatrice, ossature de toute sa doctrine administrative. Car l'expérience de Fayol portait sur une activité dont l'élément clé était la production et dont la planification était relativement peu influencé par le marché

- **Conclusion**

- ❖ l'école du management dit scientifique nous a laissé des connaissances immenses sur la gestion. Elle repose, par essence, sur un esprit investigateur, qui recherche intelligemment toujours plus de connaissances, de faits de relations. Mais, il reste que les approches classiques du management possèdent de nombreuses limites. Qu'on peut résumer comme suite:

- La seule mesure prise en considération est l'efficacité, ou la productivité, sans prise en considération des facteurs humains.
- La recherche de l'efficacité a poussé le management dit scientifique à traiter l'employé comme une sorte d'instrument passif, dont on ne sollicite rien d'autre que l'exécution stricte et diligente de ce qu'on lui demande

- Avec ces approches du management, on a assisté à une séparation radicale entre ceux qui pensent et ceux qui ne doivent qu'obéir. Le chef conçoit, pense, prévoit et ordonne, les chaînons successifs de la hiérarchie sont là pour transmettre, obéir et faire obéir. C'était, durant des siècles, une excellente façon d'être efficace.
- L'approche classique possède ainsi une vue très mécaniste de la réalité et a une conception particulière de l'homme dans son cadre de travail.

- ❖ A partir des années 20, se sont répandus dans les entreprises européennes et américaines des phénomènes d'absences et de grèves des ouvriers, qui ressentait une sorte d'abattement moral et de perte d'intérêt pour le travail.
- ❖ Pour conter les troubles psychologiques de l'entreprise, un nouveau mouvement de management va voir le jour et concentrer ses efforts autour des relations humaines.

II/ L'école des relations humaines

- ❑ Ni le Taylorisme, ni le Fayolisme n'ont apporté des réponses à des questions telles que: comment amener les employés à être plus productifs, autrement que par des salaires.
- ❖ **L'école des relations humaines est née d'une réaction au mouvement du management scientifique.**

- ❑ Selon les auteurs de l'école des relations humaines, le gestionnaire doit se préoccuper des besoins des employés et intégrer l'élément humain (besoin psychologique et sociologique) dans la répartition des tâches, l'établissement des méthodes de travail, etc.

1. Elton Mayo et la naissance du mouvement des relations humaines

1.1. L'expérience de l'usine Hawthorne

Le mouvement des relations humaines a pris un essor considérable vers la fin des années 40. Elton Mayo (1880-1949) professeur de psychologie industrielle, et ses collègues avaient été conviés à entreprendre une recherche sur les effets de différents facteurs physiques : éclairage, chaleur, disposition des locaux, etc., sur la productivité des travailleurs de l'usine Hawthorne de la société Western Electric.

- Mayo, au début de son expérience, souhaitaient simplement vérifier l'hypothèse classique selon laquelle les conditions de travail et de rémunération influencent la productivité. Pour ce faire, il subdivise un atelier en deux parties; dans l'une, il demande, que la direction fasse évoluer divers paramètres, tels que les horaires, la luminosité, les primes, le temps de repos, etc., tandis que l'autre était conservée comme témoin.

- Tout d'abord, les idées de l'époque furent confirmées : la productivité augmentait avec l'amélioration des conditions de travail. On venait tout simplement de se rendre compte que les relations humaines, l'ambiance de travail, les liens noués entre les ouvriers qui se savaient observés, étaient incomparablement plus importants dans leur effet sur la productivité que les simples conditions physiques et matérielles.

❖ Ainsi, la productivité ne se décrète pas, elle doit se construire grâce à des rapports de confiance et non d'autorité: la sanction mécanique et brutale laisse la place à un développement du sens des responsabilités. Plus l'homme est heureux dans son travail (considérations, ambiance, relations, etc.), plus il est productif.

2. Les concepts de base du mouvement des relations humaines

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

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

- **Le leadership** : c'est la personne centrale des groupes.
« il est plus aisé de modifier le comportement des membres d'un groupe que celui des individus isolés et qui, pour ce faire, un bon raccourci consiste à changer le comportement des
« chefs » ou « meneurs », donc à leur « suggérer » habilement pour qu'ils le suggèrent à leur tour aux membres de leurs groupes ».

- **L'identification à l'entreprise:** l'un des objectifs apparents du mouvement des relations humaines, était d'opérer un rapprochement entre dirigeants et dirigés, en faisant en sorte que le lieu de travail soit un lieu agréable où l'employé puisse satisfaire d'autres attentes en plus des attentes salariales. Cela est devenu possible grâce aux réunions familiales, aux cérémonies de récompenses des meilleurs, aux clubs d'employés. Le but étant de créer une dépendance affective vis-à-vis de l'entreprise.

- **La participation:** l'appel à la participation et à la consultation est vite devenu une pratique destinée à faire mieux accepter des changements, des restrictions ou des mesures qui auraient été impopulaires sans « participation ».

4. Les limites de l'école des ressources humaines

- Elton Mayo a certes apporté une voie de sortie à l'industrie américaine qui voyait le marasme gagner le travail, mais elle a aussi suscité une réelle méfiance.
- Les défenseurs de l'OST, trouvent chez le mouvement des relations humaines une certaine occultation des contraintes de l'entreprise quant à la satisfaction des besoins des gens

- ❖ Parmi les raisons de l'impasse de l'école des relations humaines ou (école de comportement) on peut citer le fait qu'elle tenait à étudier l'entreprise comme s'il s'agissait d'un univers isolé du reste de la société. L'environnement est délibérément ignoré.

Conclusion

Les adeptes de l'école des comportements considèrent que le point fondamental, au centre des actions des dirigeants, est le comportement des êtres humains.

Les adeptes de cette école disent : « les dirigeants ne doivent pas faire; ils font faire ». Les très nombreux écrits de cette école insistent sur la nécessité de voir le dirigeant recourir aux pratiques les meilleures en matière de relations humaines. Les thèmes sur lesquels on met le plus l'accent sont les relations humaines, le commandement, la formation professionnelle et la communication

Chapitre 3: le processus managérial classique

- Pour assurer la poursuite des affaires de l'entreprise, le cycle managérial (planifier, organiser, diriger et contrôler :PODC) se renouvelle constamment dans le temps
- La nécessité du processus managérial provient de l'obligation de réunir plusieurs personnes et de combiner leurs efforts afin de réaliser certains objectifs hors de la portée d'un seul individu

I/ La planification

La planification prend le sens général d'organisation selon un plan. Le terme planification prend aussi les sens suivants:

- Prévoir, c'est faire des projections
- Préparer des actions futures et en étudier aujourd'hui les tenants et les aboutissants, les ressources nécessaires, ainsi que les conséquences possibles et la manière plausible d'y faire face.

A. La planification stratégique

On peut définir la stratégie comme une série de plans orientés vers l'avenir et qui servent à prévoir les changements et les actions à entreprendre pour mieux tirer profit des possibilités qui peuvent s'offrir à l'entreprise.

C'est la détermination des buts à long terme, l'adoption des lignes d'action et affectation des ressources en vue de réaliser ses buts.

La planification stratégique est donc cette partie de la planification qui doit fixer les orientations et les activités futurs de l'entreprise

B. Les étapes à suivre pour réaliser un plan stratégique

- ✓ Définition de la mission
- ✓ Définition et évaluation de l'environnement
- ✓ Définition des objectifs
- ✓ Définition et évaluation des ressources
- ✓ Définition et évaluation des contraintes internes
- ✓ Définition et évaluation des contraintes externes
- ✓ Révision de la cohérence générale et de la viabilité du plan
- ✓ Enfin, l'établissement de plan opérationnels.

C. Les limites et les critiques de la planification

- La pratique et l'impératif managérial de la planification générale est issu des travaux de Fayol, qui avait exercé ses talents dans des circonstances et dans un secteur où il était non seulement indispensable de planifier, mais aussi et surtout très aisé de le faire

- Actuellement, la planification n'est pas la solution absolue à tous les problèmes futurs. La sur planification est aussi dangereuse que la sous planification. Il convient de trouver un juste milieu où l'on prévoit suffisamment mais où, aussi, on laisse assez de marge pour réagir à l'imprévu, se réajuster en cas de soudaine inadéquation entre prévisions et environnement ou ressources.
- Le fait de trop planifier peut conduire à l'élimination de possibilités de créativité, aujourd'hui prônée comme variable managériale centrale

2. La planification opérationnelle

- ❖ Passer de la planification stratégique à la planification opérationnelle, c'est aller du général au particulier, du long terme au court terme, du global au local.
- ❖ La planification dite « opérationnelle » indiquera les opérations localisées, les façons concrètes d'opérer, au jour le jour, tâche par tâche.

2.1. La planification comme prévision des structures

- ❖ Il s'agit de prévoir la façon la plus satisfaisante de combiner les ressources, de les acquérir au moment opportun, de s'en servir au mieux de leur potentiel.
- ❖ A ce niveau de planification, on essaiera d'abord de préciser qui sera chargé de quoi, et avec quels moyens, qui sera responsable de quoi, dans les grandes portions du plan, qui dépendra de qui, etc.

- ❖ Le plan opérationnelle ou tactique doit tenir compte de multiples facteurs de l'ordre de la cohérence et de l'adéquation entre les objectifs visés, le produit ou le service à fournir, la technologie qu'il requiert, les caractéristiques environnementales particulières.

La planification comme prévision des tâches

- ❖ IL s'agit de prévoir dans le détail localisé et quotidien ce qui devra être fait, par qui, et avec quelles ressources concrètes.

❖ **Dans un plan opérationnel, il convient de respecter les grandes étapes suivantes:**

- Établir une répartition des responsabilités, depuis celles relatives aux supervisions générales de travaux jusqu'aux niveaux des réalisations les plus délimités
- Localiser et déterminer la nature des liens d'interdépendance entre parties du plan, entre structures, entre sous-structure, entre tâches.
- Déterminer la nature, la quantité et les conditions de disponibilité des moyens nécessaires à la réalisation de chacune des tâches et sous-tâches de l'ensemble du plan.

II/- L'organisation

Organiser peut prendre le sens « d'agenser » de « disposer », et « d'ordonner ».

En management, on désigne par « organisation » l'ensemble inter-relié et interdépendant des personnes, statuts et moyens réunis en vue de réaliser un ou plusieurs objectifs préétablis.

1. Les formes organisationnelles

- ❖ Selon Henry Mintzberg, les formes organisationnelles peuvent se résumer en cinq grands types de configurations qui se distinguent selon les modes de supervision, d'ajustement, et de coordination dans leur fonctionnement.
- ❖ Ces formes évoluent selon quatre facteurs de contingence qui amènent l'entreprise à modifier ces structures: l'âge de l'entreprise, la taille (les effectifs), l'environnement (le marché et les partenaires de l'entreprise) et enfin la technologie(l'évolution des techniques de production).

Les différentes structures d'une organisation:

- La structure simple : PME familiale
- La bureaucratie mécaniste: industrie de transformation répétitive avec travail à la chaîne.
- La bureaucratie professionnelle: administration publique ou entreprise de services telle que banques, hôpitaux, etc. où une bonne proportion du travail est effectuée par des « professionnelle ».

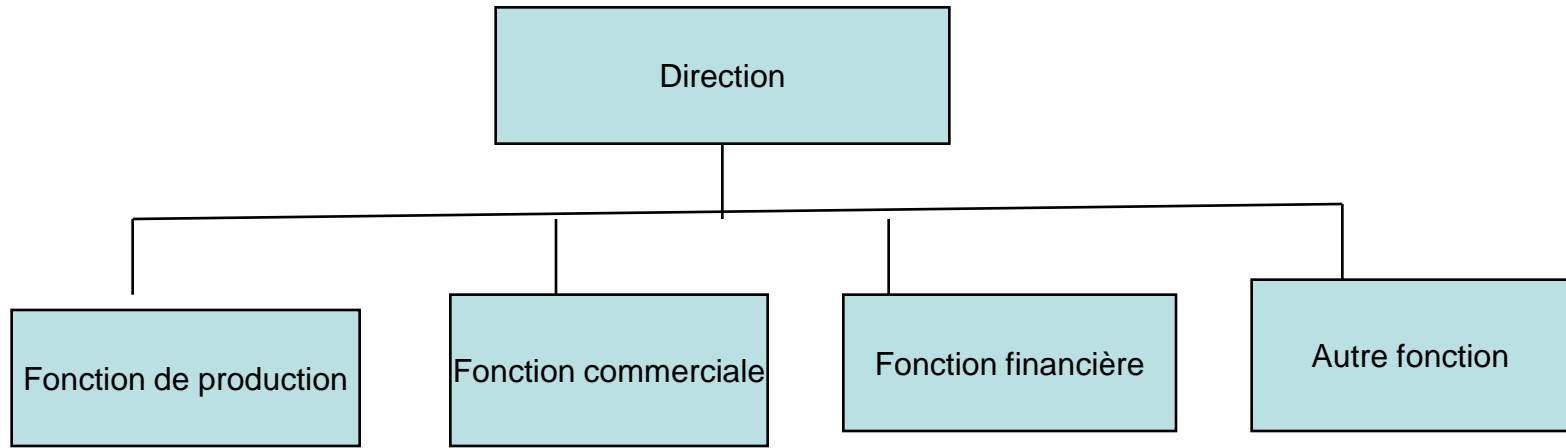
- La structure divisionnalisée (entreprise éclatée en plusieurs « division » comme les grandes compagnies de construction d'automobiles,
- La structure adhocratique ou « l'adhocratie »; ce sont des structures qui sont modifiables et adaptables selon les besoins et les contraintes liés à la tâche précise à accomplir. On rencontre ce genre de configuration dans les contextes de gestion par projet ou de conduite de travaux et de recherches inhabituels, complexes, comme la NASA, chez Boeing, IBM.

2. Les modes organisationnels

Pour ce qui est des modes organisationnels, trois modes essentiels sont distingués:

2.1. l'organisation fonctionnelle

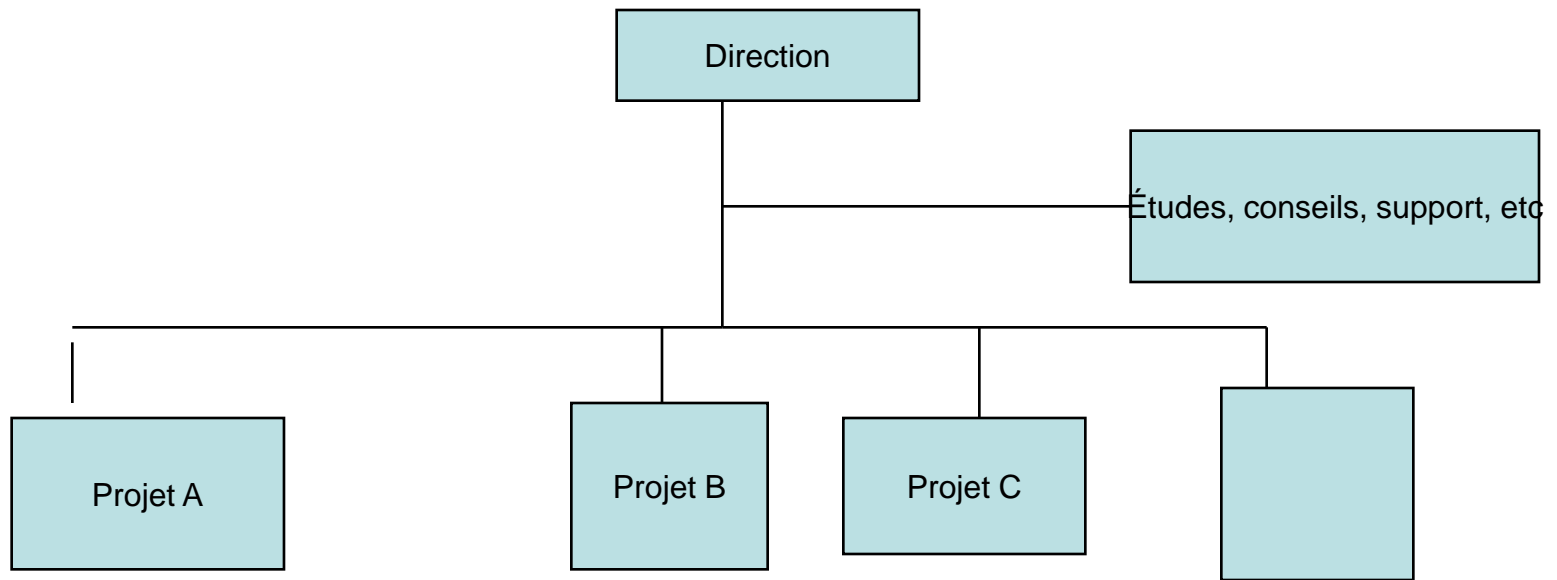
❖ Elle est basée sur le regroupement en différentes « fonctions »; les ressources de l'entreprise y sont réparties selon leurs spécialités afin que chaque type d'activité profite au maximum de la réunion de gens qui font le même travail. C'est ainsi qu'on les répartit en « fonctions finances », « fonctions marketing », etc.



- ❖ La forme fonctionnelle serait encore aujourd'hui la forme la plus dominante (80% des cas contre 12% à la forme par projet et 8% à la forme divisionnelle. Cette organisation fondée sur la spécialisation des tâches et la répartition des compétences pose le problème de la coordination de l'ensemble des fonctions par la direction générale (pilotage et contrôle).

2.2. L'organisation par projet

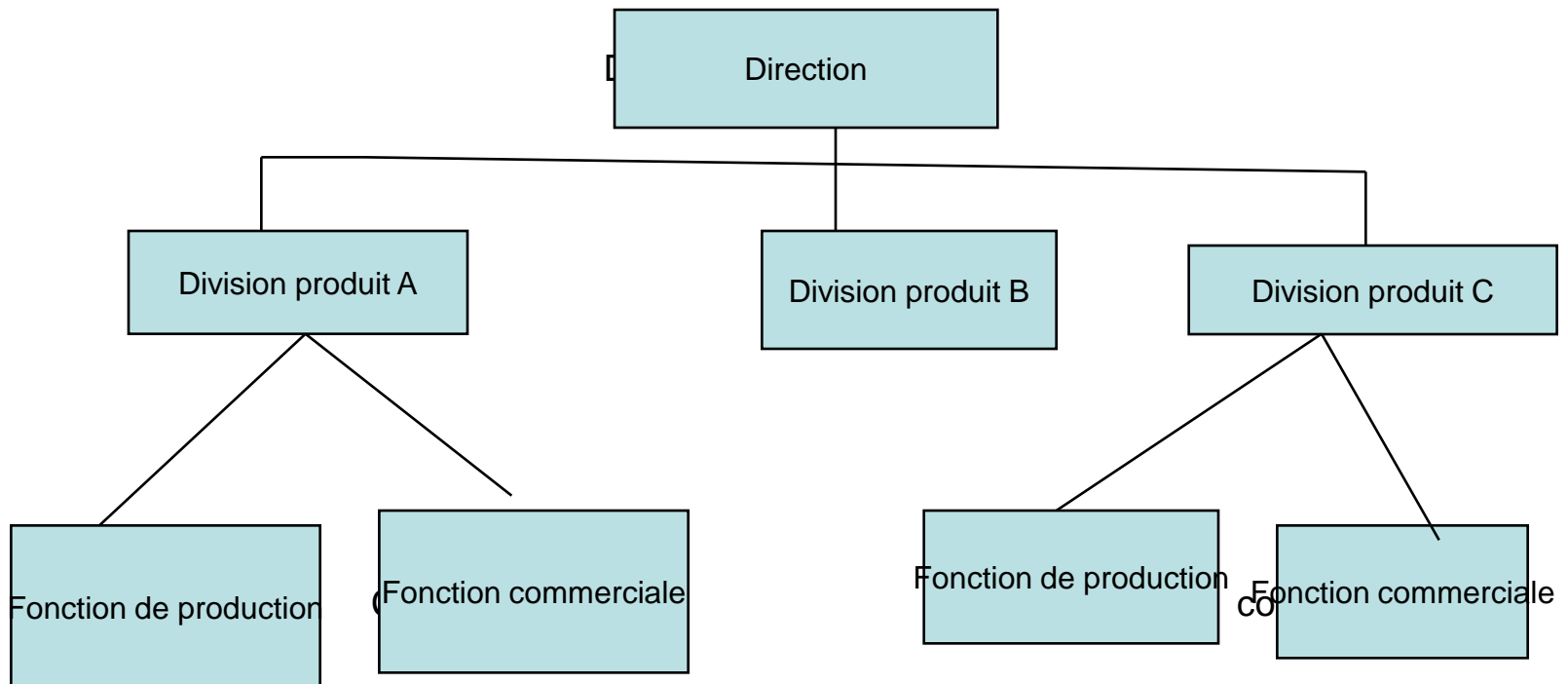
- ❖ C'est une forme d'organisation basée sur la disponibilité de ressources en vue de réaliser une tâche spécifique ayant un début et une fin: un projet.
- ❖ Ainsi, aussitôt qu'on change de projet, on change complètement les ressources et les rôles pour s'adapter au nouveau projet.



2.3. L'organisation divisionnelle

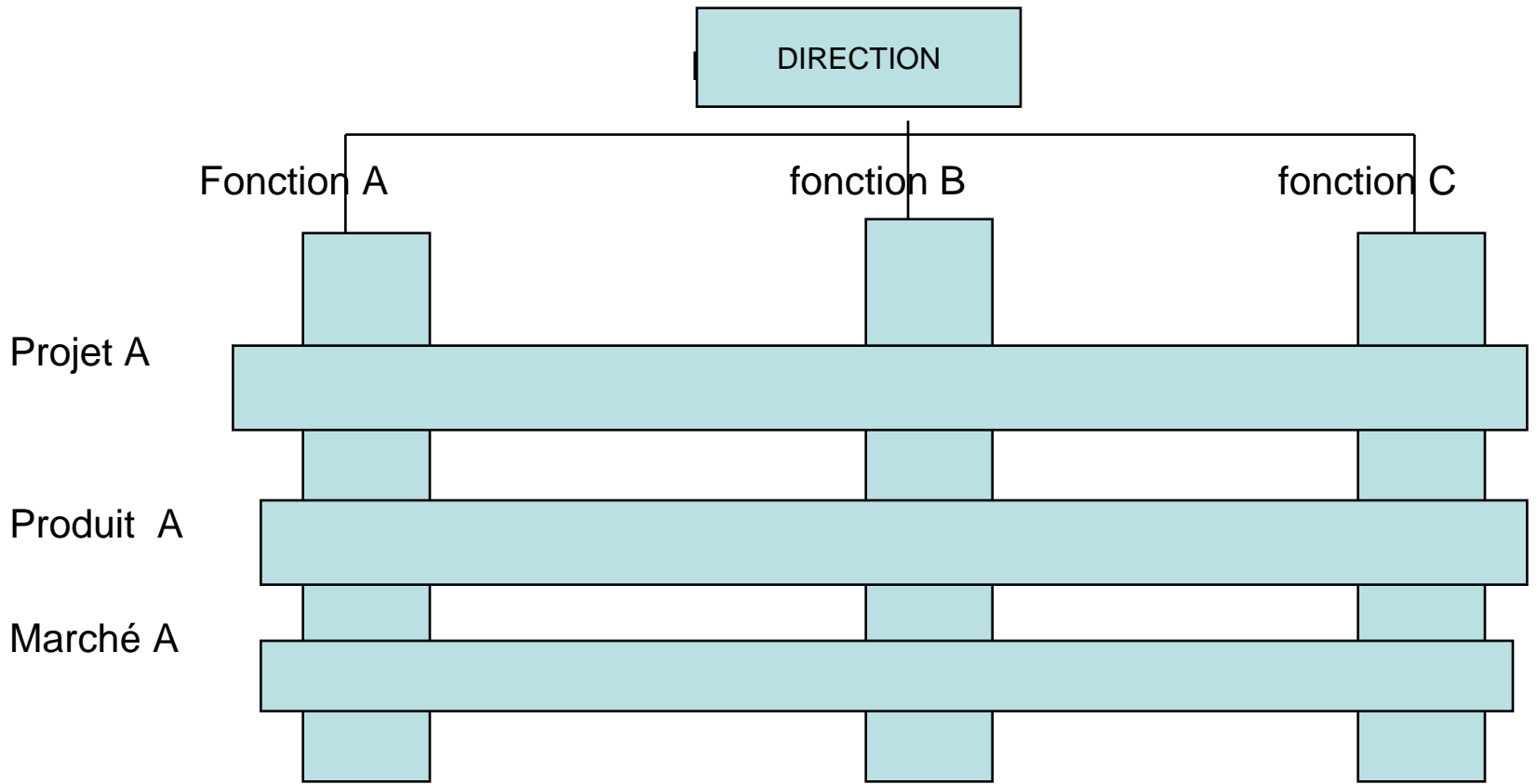
Cette structure est décentralisée sur un premier niveau mais on retrouve une organisation fonctionnelle au niveau inférieur. Elle est organisée en divisions opérationnelles disposant d'une semi-autonomie.

La direction générale se trouve déchargée de la coordination. Le chef de division est responsable de la totalité de la vie d'un produit ou « centre de profit » et peut se spécialiser dans la question de stratégie générale (fixation d'objectifs).



2.4. L'organisation matricielle

- ❖ Elle est composée de département fonctionnels et de directeurs de produit.
- ❖ Elle consacre l'abandon du principe de l'unité de commandement puisque la personne donnée dépendra d'un chef de projet et d'un responsable des ressources.
- ❖ Elle présente cependant le risque de conflits entre responsables fonctionnels et responsables produits .



III/ La direction

- ❖ Diriger consiste à pouvoir exercer sur les autres une influence qui leur fera prendre une orientation donnée, et leur fera réaliser, un certain nombre d'activités en vue d'atteindre, collectivement, un résultat précis.

1. L'acte de diriger

En vertu du pouvoir qu'il détient et qu'on lui a conféré, un individu **A** peut amener un individu **B** à accepter sa volonté ou infléchir la volonté de cet individu B dans un sens donné.

1.1. Les rôles structurels du dirigeant

- On appelle « rôle structurels » les façons dont le dirigeant exerce son travail, selon la position ou la fonction que lui confèrent les structures de l'entreprise à laquelle il appartient.
- On distingue les rôles formels, les rôles dit fonctionnels et les rôles de commandement

1.1.1. Rôle formel : le leader formel

- « Le leader formel » correspond à une position de leadership. C'est la structure (officielle, visible et légale) qui lui confère cette possibilité d'exercer un pouvoir.

1.1.2. Le rôle fonctionnel

Pour ce qui est du rôle fonctionnel, la structure confère au dirigeant soit:

- Un rôle dit fonctionnel (lié à la fonction, à la spécialité qu'exerce l'individu: comptabilité, finances, informatique, etc).
- Un rôle dit hiérarchique ou d'autorité hiérarchique (lié au niveau où l'on se situe dans la hiérarchie de l'entreprise)

2. La décision

Il est courant de dire que le gestionnaire est un décideur

2.1. Définition

Décider signifie dans le sens latin « trancher ». Décider, c'est aussi transformer une volonté en acte.

La décision est l'élément intermédiaire entre la pensée et l'action.

2.2. Les différents types de décision

On peut classer les décisions en trois types: décision stratégique, décision administrative, et décision courante.

2.3.1. Les décisions stratégiques

Elles sont définies au sommet stratégique de l'organisation.
Elles touchent les orientations générales de l'entreprise

2.3.2. Les décisions administratives

Elle vise surtout à assurer la disponibilité des moyens et leur combinaison pour réaliser les buts de l'entreprise. C'est le genre de décision prise par la hiérarchie intermédiaire. Exemple, recrutement, promotions, achats,...

2.3.3. Les décisions courantes

Elles ne visent que le court terme et la réalisation des buts opérationnels. Ce genre de décision est laissé à l'initiative de la hiérarchie de terrain.

IV/ Le contrôle

Contrôler c'est s'assurer du respect des règles de conduite

1. Définition

En management, on peut définir le contrôle comme toute activité qui consiste à suivre, à vérifier les actions entreprises par rapport aux prévisions

2. Les niveaux, les types et les formes de contrôle

Il existe plusieurs niveaux de contrôle, dont deux sont essentiels: le contrôle externe et le contrôle interne

2.1. Le contrôle externe:

On parle de contrôle externe pour ce qui concerne la connaissance et le suivi de ce qui se passe dans l'environnement de l'entreprise: son marché, ses produits, sa technologie, ses concurrents. Il s'agit de surveiller l'évolution de tous les facteurs externes, qui touchent l'entreprise et ses activités, ainsi que les effets de ces activités sur le milieu.

2.2. Le contrôle interne

Le contrôle interne veut être une sorte de diagnostic permanent, un inventaire quantitatif et qualitatif continu touchant tous les points névralgiques

(sensibles) intervenants dans les flux qui assurent la production et la qualité du bien ou du service que l'entreprise met sur le marché.

3. Les types de contrôles

Il existe deux types de contrôle: le contrôle de prévention ou proactif et le contrôle d'alerte ou réactif.

3.1. Le contrôle de prévention

C'est un contrôle qui s'exerce avant que ne survienne la situation fâcheuse, de façon préventive.

3.2. Le contrôle d'alerte

Il s'oriente d'avantage vers « la guérison », une fois le constat d'une difficulté établi. C'est un contrôle qui permet la réaction et appelle une correction pour rétablir les flux

Chapitre IV.

Les approches actuelles du management

- Avec la nouvelle tendance en management, ce qui va prévaloir dans l'organisation, considérée comme un système fermé chez les classiques, c'est la coopération ou l'interaction entre ses différents membres : interaction entre les activités des acteurs, coopération et coordination entre individus en vue de réaliser une certaine tâche.

I/ Les écoles modernes du management

Deux nouvelles branches, vont donner au management son ossature (forme) actuelle. A partir de la fin des années 1940 et des années 1950, une branche dite « **scientifique moderne** », inaugurée par l'école dite de « prise de décision », avec les travaux de Simon, puis une branche plus récente, considérée comme pragmatique et réaliste dite « **école descriptive** », lancée par les recherches de Mintzberg au début des années 1970.

1. Herbert Simon: L'école de la prise de décision

1.1. le concept de rationalité limitée

- C'est un concept selon lequel aucun individu ne peut avoir toute la connaissance des éléments d'ensemble d'une situation, ni la connaissance de toutes les conséquences des actes qu'il pourrait entreprendre.
- Le choix ou la décision se font dans un contexte et dans le cadre d'un processus qui relèvent souvent beaucoup plus des façons « habituelles » de « fonctionner » que d'analyses exhaustives et rationnelles : ce choix ne peut être la meilleure décision, mais seulement la plus satisfaisante, dans les circonstances, parmi plusieurs options possibles.

- ❖ L'apport de Herbert Simon à la pensée managériale moderne paraît ainsi tout à fait remarquable puisqu'il aura donné une impulsion nouvelle à l'approche psychologique par l'étude des déterminants des comportements de choix et de prise de décision.

2. Henry Mintzberg : l'ère du réformisme pragmatique

- ❖ C'est à partir du milieu des années 1970 que le Canadien Henry Mintzberg commence à devenir, dans la littérature managériale, celui par qui le renouveau arrive.
- ❖ Alors qu'avec Taylor, Fayol et Simon, on s'efforçait à « prescrire » et à édicter des « normes » pour montrer ce que « doit » ou devrait faire le gestionnaire, Mintzberg a fondé une nouvelle école en management dite « descriptive » basée sur des observations.

- ❖ L'approche par l'observation a eu une conséquence importante concernant le statut même du management. Pour H. Mintzberg, le Management n'est pas une science. Le travail du dirigeant n'a rien de scientifique. Il consiste en habilités, en grande partie innées, qu'il faudra d'abord reconnaître, ensuite cultiver et développer. Cela tient au fait que les sciences et les modélisations ne rendent pas grand service, par excès de simplification.

2.1. Les rôles du gestionnaire

A partir de ses observations sur le terrain, Mintzberg a formulé ce qui va très rapidement assurer sa notoriété: les 3 séries de rôles principaux, subdivisés en 10 rôles secondaires, que le gestionnaire passe son temps à assumer

Rôles principaux	Rôles secondaires
Les rôles impersonnels	Rôle de symbole, de leader et d'agent de liaison entre les employés
Les rôles informationnels	Rôles d'observateur, de diffuseur et de porte parole
Les rôles décisionnels	Rôles d'entrepreneur, de régulateur, de répartiteur de ressources et de négociateur

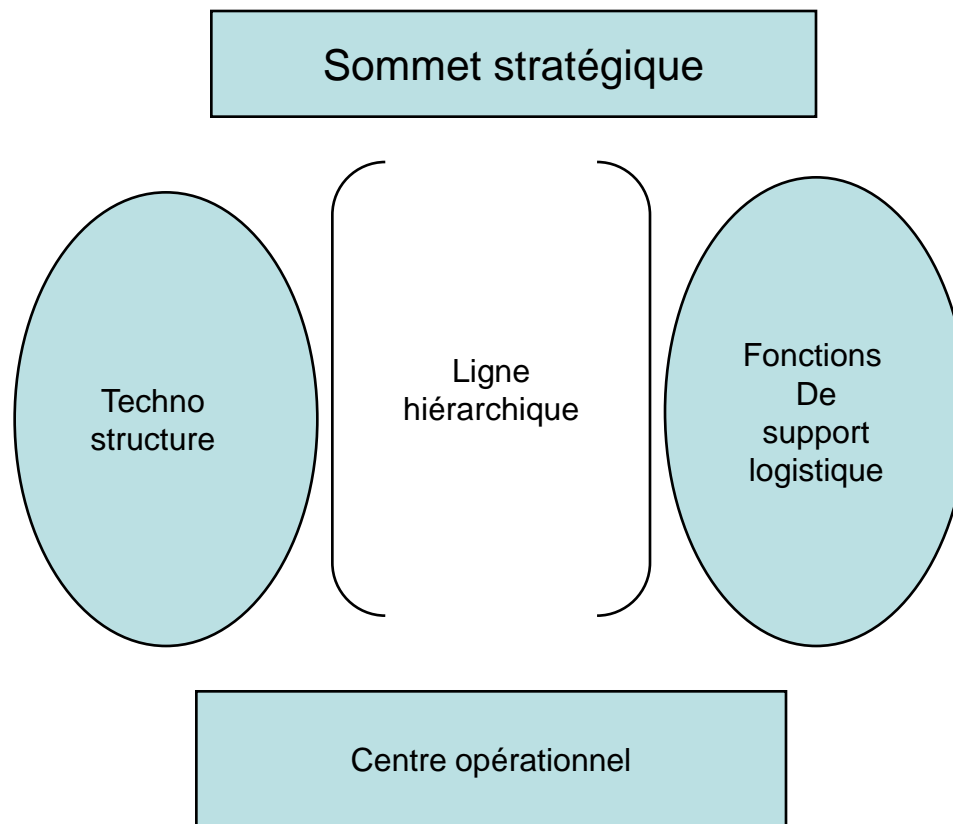
2.2. Le cadre d'action du gestionnaire

L'apport complémentaire le plus important de Mintzberg est celui qui décrit, analyse et dynamise le cadre d'action du gestionnaire : l'organisation, sa structuration, sa dynamique, son évolution, etc.

2.2.1. Les éléments de base d'une organisation

Ce sont les cinq sortes de tâches que remplissent les cinq groupes de membres d'une entreprises qui constituent les parties fondamentales de toute organisation

Les cinq parties de base des organisations



- Le sommet stratégique, où se trouvent les hauts dirigeants
- La ligne hiérarchique, qui constitue la courroie (attache) de transmission entre le sommet et les bases opérationnelles,
- Le centre opérationnel, qui constitue le lieu de production du bien ou du service,
- L'appui logistique, c'est-à-dire le soutien direct tel que transport, restauration, recrutement, informatique,
- La technostructure, c'est-à-dire le soutien d'analystes et d'experts qui étudient les moyens d'améliorer les activités et qui aident à prévoir et analyser.

2.2.2. Les flux organisationnels

Ce sont les flux qui constituent, comme leur nom l'indique, les circulations de différentes sortes de courants à travers l'entreprise: les flux d'autorité, les flux d'activités, les flux de communication, les flux de groupement de travail, et les flux de décision ad hoc.

2.2.3. Les mécanismes d'ajustement

Ils renvoient à tout ce qui touche à la coordination des différentes activités de l'organisation et peuvent prendre cinq formes différentes:

- L'ajustement mutuel : opérateur assez nombreux,
- La supervision directe: Comme dans l'armée,
- La standardisation des procédés : Manière imposée à l'ensemble des opérateurs
- La standardisation des résultats: Produits et services uniformisés
- La standardisation des qualifications: connaissances-habilités détenues par les opérateurs

2.2.4. Les facteurs de contingence

Par contingence, il est entendu quelque chose qui peut changer, qui est hors de la volonté des personnes. Les facteurs de contingences échappent à l'action du gestionnaire. Mintzberg les présente comme suit:

- ✓ L'âge et la taille qui déterminent le degré de formalisation des organisations
- ✓ Le système technique qui affecte la structure des organisations

- ✓ L'environnement, c'est à dire l'ensemble du milieu externe qui est constitué par des marchés, les fournisseurs, les clients, les concurrents de l'entreprise. Cet environnement peut être stable ou dynamique, simple ou complexe, paisible ou hostile.
- ✓ Le pouvoir, qui s'exprime par le lieu à partir duquel s'exerce le contrôle ainsi que par l'intensité nécessaire ou désirée dans le contrôle.

2.2.5. Les configurations organisationnelles

Par configurations organisationnelles, il faut comprendre les différentes formes structurales que peuvent prendre les organisations.

Mintzberg en distingue cinq, de la plus élémentaire des entreprises à la plus élaborée: La structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, l'adhocratie, la structure divisionnalisée. (**Voir le détail sur les différentes formes de structures sur les diapos 82 et 83**)

- ❖ Le passage d'une structure à l'autre dépend du secteur d'activité de l'entreprise et de la combinaison des différents facteurs de contingence concernant ce secteur d'activité particulier.

Conclusion

Toutes ces branches et écoles ne constituent que différentes tentatives pour relancer le management classique, tout en prétendant le renouveler. Elles lui donneront soit de nouveaux points d'appui, soit un nouveau vocabulaire, soit encore de nouveaux outils, à la mesure des développements des techniques statistiques et informatiques par exemple.

3. Le management participatif

- ❖ Apparue dès le début des années 1970, le management participatif est une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs les concernant.
- ❖ Le management participatif peut aussi se définir comme « une mobilisation du personnel par une démarche dont le but consiste à intégrer les structures et les attitudes et qui repose sur une ambition de nature collective ».
- ❖ Par mobilisation du personnel, il est entendu qu'il faut tenter de faire partager aux acteurs sociaux les défis auxquels l'entreprise se trouve confrontée

3.1. Les différentes formes du management participatif

- ❖ Des formes du management participatif les plus représentatives on peut citer : les réunions d'échange, les cercles de qualité, les groupes projets, le projet d'entreprise et la qualité totale

3.1.1. Les réunions d'échange

Ces réunions d'échange ont été conçues pour favoriser l'expression directe et collective des salariés sur les problèmes de la vie au travail et plus spécifiquement les conditions du travail.

Après chaque réunion, il est établi un compte rendu pour assurer la prise en compte et le suivi des thèmes abordés

3.1.2. Les cercles de qualité

Le cercle de qualité est un petit groupe de personnes, de cinq à douze personnes, qui font un travail semblable et qui, sur la base du volontariat, se réunissent régulièrement afin d'identifier les causes des problèmes pour les analyser et ensuite proposer les solutions aux gestionnaires.

3.1.3. Les groupes projets

Ces groupes, appelés encore commission, sont organisés à l'initiative de la direction pour étudier des questions spécifiques, et proposer des actions à entreprendre. Ces groupes sont essentiellement thématique, c'est-à-dire qu'ils traitent une question particulière dans un temps limité. Les objectifs des groupes de projets sont fixés par la direction de l'entreprise

3.1.4. La qualité totale

Il s'agit d'une extension globale des cercles de qualité.

Dans la démarche de la qualité totale, il convient de travailler en groupes afin de s'interroger sur la qualité du produit ou du service que l'unité en question fournit. La qualité totale demande de plus une participation de l'ensemble des acteurs sociaux qui compose le système, elle nécessite aussi un minimum de résultats rapides pour amorcer une spirale de réussite

L'objectif, est d'améliorer les performances de l'entreprise.

3.2. Apport et limites du management participatif

- ❖ Au niveau des apports, on peut dire que le management participatif donne naissance à un « **lieu de parole** » où les idées ont la possibilité de se **confronter** sans que les individus qui les sous-tendent s'affrontent forcément (**se combattent**).
- ❖ De même, le management participatif permet de plus un meilleur partage des valeurs économiques, des normes et des contraintes organisationnelles et stratégique

- ❖ Au niveau des limites, on peut constater que les formules participatives ne constituent pas une réponse absolue à tous les besoins de l'homme au travail. De plus, la satisfaction d'un besoin ne fait pas disparaître pour autant le mécontentement lié à d'autres besoins.

- ❖ Pour avoir une chance de succès, le management participatif doit être accompagné par une politique cohérente en matière :
 - d'amélioration des conditions de vie en général,
 - de juste politique de rémunération,
 - de gestion de carrière suffisante,
 - de mise en œuvre de formations qualifiantes...