

Plan du cours :

Chapitre I : Introduction à l'entreprise

Chapitre II : Les fondements du management

Chapitre III : Le processus de management

Chapitre I : Introduction à l'entreprise

Les mutations de l'environnement rendent les systèmes productifs très complexes ainsi que leurs pratiques de management. De ce fait, un ensemble de questionnements mérite d'être posé comme suit : Pourquoi l'activité économique induit-elle la création d'entreprises diverses ? En quoi l'entreprise se distingue-t-elle des autres formes d'organisation ? Toutes les entreprises peuvent-elles fonctionner et être gérées de la même façon ?

Pour pouvoir répondre à ces questionnements, il est fondamental quelques concepts relatifs aux différentes formes d'organisation, son importance, ses approches et ses dimensions analytiques.

1. La diversité des termes

Il est fondamental de bien distinguer les différents termes qui sont employés. Assez proches les uns des autres, ces concepts correspondent à des approches spécifiques qui ne sont plus totalement satisfaisantes face aux besoins contemporains de la gestion. La notion d'organisation semble à présent plus pertinente

1.1. Entreprise

C'est un terme économique, assez flou car il englobe des situations et des activités très diverses. Il est défini de multiples manières.

Une définition courante, mais peu précise, consiste à considérer une entreprise comme un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs en dégageant des bénéfices.

Cette première définition est à nuancer et à compléter les caractéristiques fonctionnelles de toute entreprise au-delà de la diversité apparente

Le terme « entreprise » est issu d'une optique macro-économique, qui cherche à définir des typologies (par taille, par secteur, etc.) avec une finalité bien descriptive qu'analytique car il n'y a pas de réelle préoccupation pour la dynamique interne propre à chaque entreprise. L'objectif est de décrire le fonctionnement général de l'économie que d'aider à la gestion.

1.2. Société

C'est un terme juridique qui ne retient qu'une des formes légales possibles pour exercer et encadrer une activité économique : le contrat de société, que ces sociétés soient de personnes, de capitaux. Cette approche privilégie donc l'enveloppe juridique de l'activité.

1.3. Firme

C'est un terme anglo-saxon, largement employé dans les théories micro-économiques classiques sur les marchés. La théorie de la firme se développe dans les années 30 pour analyser les formes de concurrence sur les marchés. Ce terme de firme est caractéristique d'une approche économique qui privilégie la dynamique externe des marchés (par exemple : pourquoi tel type de concurrence se développe sur tel marché ?) plutôt que la compréhension et la maîtrise du fonctionnement spécifique de chaque entreprise (par exemple: qu'est-ce qui fait qu'une entreprise réussit mieux que telle autre sur tel marché ?).

1.4. Institution

Ce terme fait référence aux organismes officiels et à l'ensemble des règles socio-économique ou d'une région, issues de multiples évolutions historiques, qui définissent et qui garantissent les conditions dans lesquelles les choix d'allocation et d'utilisation des ressources seront faits individuellement ou collectivement ou collectivement.

Le terme institution s'applique donc plus à l'environnement des entreprises qu'aux entreprises elles-mêmes (institutions bancaires, institutions financières,).

Les entreprises intègrent donc les règles des institutions de leur environnement, bien qu'elles tentent de les influencer et gèrent leurs activités dans ce contexte institutionnel.

1.5. Organisation

Mais le terme le plus générique et le plus adapté à la gestion est « organisation » car il englobe la dimension interne de l'entreprise et sa mission « externe ». La définition proposée par S. P. Robbins peut être retenue : « *une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants.* ».

Une organisation est donc essentiellement un cadre structuré pour une action, ce qui permet de regrouper toutes les formes d'entreprises.

Les deux éléments essentiels de l'organisation sont, d'une part, l'ensemble structuré de tous les moyens et, d'autre part, la coopération nécessaire des membres de l'organisation, acteurs de son fonctionnement.

Toute organisation se caractérise par :

- une division et une coordination des tâches et des activités ;
- une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement ;
- une hiérarchie et un contrôle ;
- une stabilité relative.

Depuis le début du siècle, de nombreuses études ont permis d'approfondir et d'enrichir la notion d'organisation, comme peut le résumer le tableau suivant :

Image de l'organisation					
MACHINE 1910/1940	ORGANISME VIVANT 1950	CERVEAU 1950/1970	SYSTÈME POLITIQUE 1960/1970	PRISON MENTALE 1950/1970	CULTURE 1985
Un mécanisme dont les rouages doivent être huilés et où chacun doit être à sa place	Un système qui s'adapte à son environnement	Un cerveau qui rassemble et traite de l'information et commande aux organes	Un lieu de gouvernement, où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts	Un lieu où le psychisme humain se manifeste, où les passions s'expriment, créateur de plaisir et d'angoisse.	Un groupe, qui secrète des valeurs communes et qui crée des liens d'appartenance
Mécanique	Biologique	Biologique Cybernétique	Politique	Psychologique	Anthropologique
•F.W. Taylor (1911) •H.Fayol (1916) •M. Weber (1947)	L. Von Bertalanffy (1951)	• H. Simon (1947) •S.Beer (1972)	• J. March et H.Simon (1958) • M. Crozier et E.Friedberg (1977)	• E. Jacques (1951) • M. Pages et E.Enriquez (1974)	• E. Schein (1987)

2. L'importance de l'organisation

Toute action d'une certaine ampleur ne peut se faire sans un minimum d'organisation, soit parce que les actions à exécuter sont nombreuses et doivent être réalisées dans un certain ordre, soit parce que plusieurs individus (ou plusieurs services) doivent collaborer pour réaliser une même opération.

Dès que l'action comporte une certaine complexité en termes de nombre et de diversité des tâches et/ou des acteurs, deux exigences fondamentales mais contradictoires doivent être satisfaites :

- diviser le travail global en tâches plus élémentaires, ce qui implique de spécifier les tâches et de spécialiser les moyens employés ;
- coordonner les tâches ainsi divisées pour que l'action globale souhaitée se réalise, ce qui implique de donner une finalité commune à l'emploi des moyens.

Cette nécessité contradictoire existe pour tout ensemble finalisé : une entreprise, l'armée, une association sans but lucratif, un club sportif, etc.

Tout ensemble finalisé a donc besoin d'une organisation, c'est-à-dire d'un instrument lui offrant un cadre, une structure pour fonctionner, pour vivre. Sur le plan étymologique, «organiser» veut dire « rendre apte à la vie ».

3. Les Approches de l'organisation

De façon concrète dans le travail du dirigeant, mais aussi du point de vue de l'observateur critique, l'organisation peut être tour à tour perçue comme :

- **une activité** : c'est le fait même d'organiser ;
- **un objet** : c'est le résultat de l'action d'organisation ;
- **une entité sociale** : c'est le « vivant ».

3.1. L'organisation comme activité

L'organisation en tant qu'activité consiste à identifier les éléments, les agencer les uns par rapport aux autres en des systèmes cohérents dotés d'une certaine permanence de fonctionnement.

L'organisateur doit concevoir son travail en application de la théorie des systèmes, c'est-à-dire :

- Concevoir des systèmes élémentaires ;
- puis les intégrer dans des systèmes plus vastes

Dans la pratique, le fait d'organiser un système est le plus souvent indissociable de celui de le mettre en place effectivement, ce qui suppose d'informer, de former et de motiver les hommes qui devront le faire fonctionner : l'activité « organiser » ne peut se faire en ignorant l'entité sociale.

3.2. L'organisation comme objet

En tant qu'objet, l'organisation est le résultat de l'activité. C'est la structure qui a été élaborée dans la phase d'organisation.

MINTZBERG (1982) définit la structure comme « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ».

Il s'agit essentiellement :

- des différents découpages effectués entre les activités, les fonctions, etc.;
- des procédures retenues, telles qu'elles sont décrites dans des modes opératoires, pour exécuter les tâches et les coordonner.

La définition précédente indique bien qu'il s'agit d'une somme totale de moyens. Cette somme de moyens comprend les objets les plus divers : organigrammes, fiches de poste, manuels de procédure, agencement physique de locaux, etc.

Ces moyens visent un objectif technique simple : limiter l'incertitude. Grâce à la procédure inscrite sur le mode opératoire, l'employé sait ce qu'il faut faire.

En tant qu'objet, l'organisation est relativement statique, et ceci d'autant qu'elle est souvent perçue au travers d'un organigramme qui est un simple schéma de répartition des tâches, des responsabilités.

3.3. L'organisation comme entité sociale

Une des difficultés majeures pour faire évoluer les organisations est leur capacité de résistance aux changements. Car l'organisation n'est pas un objet inerte c'est une entité sociale qui a une existence propre.

ETZIONI (1964) définit l'organisation comme une « *unité sociale (un groupement humain) délibérément construite pour promouvoir des buts spécifiques et constamment réaménagée pour atteindre ces buts* ».

Cette façon de définir l'organisation, reprise sous des formes similaires par divers auteurs, met l'accent sur quatre points importants :

- **L'unité sociale** : l'organisation existe en tant que telle, elle a une existence propre distincte de celle de ses membres (Saint-Gobain est une entreprise tricentenaire qui continue d'exister avec un personnel différent tout au long de son histoire). A contrario, certaines entreprises ne sont pas de « vraies » organisations (la disparition de l'artisan boulanger fait parfois disparaître la boulangerie) ; famille et entreprise sont confondues dans une forme inachevée d'organisation ;
- **La construction délibérée** : l'organisation n'est pas spontanée. Ceci renvoie à l'organisation en tant qu'activité, il faut maîtriser la construction de l'organisation ;
- **La finalisation** : une organisation est construite pour faire quelque chose ; des buts sont à atteindre. L'absence de buts est un facteur de crise de l'organisation, notamment quand elle ne vit plus que pour sa propre survie ;
- **L'adaptation** : l'organisation se heurte à des difficultés, à des changements dans l'environnement, elle s'adapte en modifiant ses moyens et/ou ses buts ;

Définir l'organisation comme une entité sociale permet de dépasser la vision du seul outil organisationnel (l'organisation comme objet = la structure) pour prendre en compte deux faits majeurs :

- l'organisation est plus que la somme de ses parties : sa spécificité est plus dans la nature des interrelations entre ses composants que dans la nature de ses composants ;
- l'organisation n'étant pas inerte, le problème de son contrôle se pose d'une manière moins «rationnelle», moins «linéaire» que ne laisse supposer la vision de l'activité organisationnelle en termes d'établissement de procédures. Le problème du pouvoir sur l'entreprise devient le problème du pouvoir dans l'entreprise.

Ainsi, l'approche sociotechnique, de F. E. EMERY et E. L. TRIST (1969), insiste sur le fait que l'efficacité de l'organisation (son aptitude à atteindre ses buts) ne dépend ni totalement des procédures (notamment dans le domaine technologique) ni totalement des comportements individuels mais d'une interrelation complexe entre les deux.

4. Les dimensions analytiques de l'entreprise

Il est possible d'appréhender les entreprises et les organisations en général sous plusieurs angles différents, chacun se focalisant sur un aspect particulier

4.1. Un lieu de production

Historiquement, c'est la première fonction qui a été mise en évidence. Une définition possible consiste à considérer l'entreprise comme une unité de fabrication (la localisation peut être répartie sur plusieurs sites nationaux ou extraterritoriaux) regroupement d'équipements,

de procédés et de matériaux qui donnent des biens divers. Dans **une optique micro-économique**, l'entité doit déterminer la quantité de produits à fabriquer, le prix de vente et, dans **une optique macro-économique**, c'est l'acteur économique essentiel qui assure la production nationale.

4.2. Un lieu de distribution de revenu

D'un point de vue économique général, toutes les entreprises utilisent des facteurs de production dont elles rémunèrent les détenteurs : versement du salaire en contrepartie d'un travail, et distribution de revenus financiers aux apporteurs de capitaux. Il s'agit donc d'une fonction financière macro-économique importante qui est assurée.

4.2. Un lieu de relations sociales

Il est possible d'insister sur la communauté des individus composant une organisation et de s'intéresser alors aux aspirations et motivations des acteurs, aux relations humaines, individuelles et collectives, aux compromis à gérer pour maintenir la stabilité de l'entité et réaliser les actions quotidiennes.

La dimension humaine, comme une importante richesse des organisations, peut être approfondie en analysant les entreprises comme un lieu de compétences et de coopération

4.3. Un lieu de décision et d'information

Cette dimension interne, plus organisationnelle, met en évidence la nécessité pour toute entreprise ou organisation de faire des choix, de prendre des décisions qui engagent l'avenir à court, moyen et à long terme ; il faut alors analyser les besoins en informations pour aider à prendre les décisions au bon moment, les procédures de choix et les acteurs décideurs.

Chapitre II : Les fondements du management

Le **management** est une discipline relativement récente, mais qui prend dans nos sociétés une place de plus en plus importante. A l'origine tournée vers les entreprises, elle s'applique désormais à toutes les catégories d'**organisations**, dans les secteurs les plus variés ; des formations universitaires existent en management public, en management culturel, en management sportif... Même la vie privée n'échappe pas à cette emprise, puisqu'on parle de manager sa vie professionnelle ou bien les études de ses enfants, etc.

1. Etymologie et définitions du management

Le management est l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion des organisations. Le mot vient du terme anglais « manager » qui veut dire gérer, diriger, mener une affaire, mais qui viendrait lui-même de l'italien *maneggiare* (manier), qui aurait donné en français le mot *manège* (faire tourner un cheval dans un manège). Conduire, diriger, enseigner, motiver sont devenus des maîtres mots pour un individu qui gère ou qui aspire à gérer une organisation.

Le management peut être ainsi défini comme « Savoir exactement ce que l'on veut que le personnel face et veiller à ce qu'il le face de la meilleure manière et au moindre coût. » (F.W.Taylor). C'est une forme de gestion à connotation trop quantitative.

Les sens et nuances entre les termes manager, gérer, administrer, sont très proches. C'est tout à la fois arranger, aménager, prendre soin de, conduire, gouverner, manier, etc

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

1.1. Vers une définition du Management adaptée aux contextes actuels des organisations

Le management, concept voisin de celui de direction ou gestion, est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration, association,...) en vue de la réalisation d'un objectif.

Selon *CRENER ET MONTEIL (1979)* « À partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement (marché, politique économique), le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation (entreprise, organisme public, association), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies. Il y parviendra en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise». Donc, le management correspond au pilotage de toutes les unités organisationnelles qui participent à la création de richesse (au sens large du terme) à partir d'une prise en compte des environnements.

Remarque : Pour actualiser cette définition, il faut intégrer la capacité de l'organisation à anticiper l'évolution de l'ensemble de ses environnements.

1.2. Le management, Art ou science ?

La première question que l'on peut se poser est de savoir si le management est une science.

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

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

En tant que science, le management oscille entre plusieurs pôles qui le caractérisent et lui donnent ses spécificités :

- une alternance entre théorie et pratique. C'est dans cet aller-retour entre ces deux pôles que le management a acquis progressivement le statut de science sociale. Les premiers théoriciens du management étaient le plus souvent des anciens dirigeants d'entreprises, ou encore des conseillers d'entreprise.

- une itération entre connaissance et prescription. Le management se veut une science de l'action. Bien peu de théoriciens du management ne souhaitent pas voir leurs théories mises en pratique au sein des organisations.

De même le manager alterne entre plusieurs tentations, que l'on peut résumer à l'aide des postures suivantes :

- celle du **praticien**, pour lequel le management est un art, qui ne s'apprend pas, qui est d'une certaine façon innée (naturelle) ;
- celle du **technicien**, pour lequel le management est un ensemble de techniques, qu'il faut bien connaître pour réussir ;
- celle enfin – plus rare – du **théoricien**, qui réfléchit sur le fonctionnement des organisations et la manière de les diriger.

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

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

2. Les éléments du management

2.1. La démarche managériale

Le management nécessite la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui comprend trois étapes :

- la fixation des objectifs ;
- la mobilisation des ressources humaines, matérielles, financières pour atteindre ces objectifs ;
- l'évaluation des résultats obtenus.

Les objectifs doivent être en cohérence avec la finalité de l'organisation. De même les actions engagées par l'organisation doivent être conformes aux règles que celle-ci se donne.

L'évaluation permet de déterminer si les objectifs fixés par l'organisation ont été atteints, et d'engager, le cas échéant, des actions correctives. Dans l'évaluation des résultats obtenus, on distingue efficacité et efficience :

- l'efficacité, qui consiste à atteindre l'objectif fixé ;
- l'efficience, qui consiste à atteindre cet objectif en optimisant les ressources mobilisées.

Il est évident que plus encore que l'efficacité, l'organisation recherche l'efficience. En effet, toutes les ressources mobilisées ont un coût : salaires pour les ressources humaines, charges d'intérêt pour les ressources financières empruntées, dividendes pour les capitaux levés sur le marché financier, etc

2.2. Le management stratégique

Le management stratégique est l'ensemble des actions menées par la direction générale pour assurer la survie et le développement d'une organisation dans un environnement changeant, tout en visant à lever les contraintes actuelles de l'organisation en

modifiant ses domaines d'activité, ses structures, ses modalités de fonctionnement, voire son identité. Ces actions engagent l'organisation sur le moyen et le long terme.

De ce fait, le management stratégique se décline en plusieurs composantes :

- le choix des domaines d'activités ;
- le choix des frontières entre les activités qui seront réalisées par l'organisation, et les activités qui seront confiées à la sous-traitance ou réalisées en coopération ;
- le choix d'une structure interne ;
- le choix des processus de décision et de gestion internes.

Les deux premières catégories de décision commandent l'insertion de l'organisation dans son environnement. Les deux secondes définissent le mode de fonctionnement interne de l'organisation.

2.3. Le management opérationnel

Il est classique de distinguer le niveau stratégique, celui des décisions qui engagent l'organisation à long terme, et le niveau opérationnel, qui est constitué de l'ensemble des décisions prises quotidiennement pour atteindre les objectifs fixés. Le management opérationnel se déroule dans un environnement contraint : les ressources sont données, il s'agit de les utiliser au mieux pour atteindre des objectifs fixés.

Le management opérationnel comprend de nombreux éléments :

- la gestion financière,
- la gestion des ressources humaines,
- la gestion des relations avec l'environnement (clients ou usagers),
- la gestion de la production des biens ou des services offerts.

La pratique actuelle des organisations montre que la frontière entre management stratégique et management opérationnel est ténue. En effet, il est demandé de plus en plus aux cadres intermédiaires de prendre des initiatives pour anticiper l'évolution des marchés et desserrer les contraintes de l'entreprise. Ce qui relève normalement du niveau stratégique. D'où, le développement du management par projet dans les organisations ou le succès de la notion « d'entrepreneuriat » dans les entreprises.

3. Evolutions du management dans le temps : perspective historique du management

3.1. L'Approche classique : les auteurs de cette approche ont cherché à élaborer des principes universels qui s'appliqueront à diverses situations de gestion.

3.1.1. F.W.Taylor : Le management scientifique des entreprises

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

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

Premier principe : la division verticale du travail

C'est la séparation entre le *travail d'exécution* et le *travail intellectuel de conception*, assuré par les ingénieurs du « bureau des méthodes ». Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche (« *the one best way* »).

Deuxième principe : la division horizontale des tâches

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

La division horizontale des tâches, menée le plus loin possible, aboutit au travail à la chaîne, innovation de Ford, appliquée à partir de 1913 dans ses usines. Au début du siècle, cependant, les machines ne réalisent que des opérations simples : l'homme est irremplaçable pour les manipulations complexes (changer la pièce par exemple). La chaîne contraint ainsi l'homme à adopter le rythme de la machine.

Troisième principe : le salaire au rendement

F.W.Taylor considère que salaire (l'argent) est la seule motivation au travail. Pour cette raison, le salaire au rendement s'impose : à chaque tâche correspond un temps d'exécution, le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier en écart au temps référentiel (système des « *bonis* »). Cela permet de lutter contre la flânerie des ouvriers et le temps mort.

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

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

3.1.2. H.Ford (1863-1947) : S'inspirant des travaux de Taylor, Ford met en pratique une nouvelle organisation du travail en mettant en place un nouveau mode de production

- le travail à la chaîne, qui permet de contrôler le rythme de la production ;
- la standardisation des produits, qui permet d'en diminuer le coût ;
- la rémunération des ouvriers à un niveau qui leur permet de devenir des consommateurs de ces biens

Les avantages de l'OST et du Fordisme

La généralisation des principes de Taylor et de l'organisation fordiste du travail s'est traduite par la réalisation de gains de productivité très importants qui ont eu pour conséquence un formidable développement économique caractérisé par l'émergence d'une production et d'une consommation de masse. Ceci explique en partie la croissance économique des années d'après-guerre appelée en économie les « trente glorieuses ».

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

Les inconvénients de l'OST

Le taylorisme crée des conditions de travail qui sont de moins en moins acceptées. La parcellisation, la répétition des tâches engendre monotonie, démotivation, "tristesse" même...D'où une augmentation de l'absentéisme, du nombre d'accidents, et une forte rotation

des salariés ("turn-over"), une qualité insuffisante des produits, et des conflits sociaux (encadrement <-> ouvriers). La psychologie de l'homme au travail n'est pas prise en compte

3.1.3. Henri Fayol (1841-1925) : les principes d'une saine administration

Contrairement à Taylor, H.Fayol a voulu analyser et formaliser la direction de l'entreprise. Il distingue cinq grandes fonctions propres au management, et à mettre en œuvre dans toute organisation :

- prévoir et planifier ;
- organiser : allouer les différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise ;
- commander : tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise ;
- Coordonner : synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise ;
- enfin contrôler : vérifier si tout se passe conformément au programme adopté.

Cet auteur a aussi défini des « principes de commandement » que l'on peut résumer comme suit:

- l'unité de commandement ;
- la division du travail ;
- le principe d'autorité ;
- le principe de discipline ;
- un système de rémunération équitable ;
- la stabilité du personnel.

Aussi, il reconnaît six(06) fonctions que l'entreprise doit avoir : **Technique** (produire et transformer), **Commerciale** (acheter et vendre), **Comptable** (faire l'inventaire, établir le bilan, calculer les coûts de revient), **Financière** (rechercher et gérer les capitaux), Sécurité (assurer la sécurité du personnel et des équipements) et **Administrative (cinq grandes fonctions du management)**

En effet, l'apport de Fayol repose essentiellement dans l'organisation administrative de l'entreprise (Taylor était, quant à lui, plus concerné par l'aspect technique). Il constate que les activités administratives augmentent au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie et qu'elles concernent principalement l'administration des hommes.

3.1.4. Max Weber et la bureaucratie

Max Weber (1864-1920), autre grande figure de l'école classique de management, est un sociologue allemand.

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

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

Il distingue trois grands types d'autorité légitimes :

- **L'autorité charismatique** fondée sur les qualités personnelles du leader ;
- **L'autorité traditionnelle** résulte du statut social dont a hérité le leader ;
- **L'autorité rationnelle ou légale** (elle repose sur des dispositions juridiques formalisées).

Les procédures sont en général écrites. Ce qui est investi de l'autorité, ce n'est pas la personne, mais la fonction.

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

Bureaucratie : *Modèle théorique d'organisation défini par Weber et caractérisé par la division du travail et la mise en place d'une hiérarchie clairement définie, de règles et de normes précises, ainsi qu'un mode de relation impersonnel.*

Les caractéristiques d'une bureaucratie idéale sont:

- **Travail de spécialisation** : résultant de la division des tâches ;
- **Règles et procédures formelles écrites très détaillées** : définissant l'autorité, les responsabilités ;
- **L'impersonnalité des procédures et sanctions** : C'est à dire que les employés sont soumis à une discipline stricte qui s'applique uniformément à tout le monde ;
- **Hiérarchie bien définie** : les postes ou fonctions sont organisés selon une pyramide où les responsabilités et les pouvoirs sont clairement définis à chaque niveau ;
- **La promotion basée sur le mérite.**

3.1.4. Les limites de l'approche classique

- Une approche normative à la recherche des principes d'un modèle idéal et universel de management ;
- Le salaire est le seul facteur de motivation ;
- L'ignorance des besoins secondaires des individus ;
- Les relations entre les personnes et les groupes ne sont pas traitées ;
- L'ignorance de l'environnement de l'entreprise.

3.2. L'approche des relations humaines

Les théories de l'école des relations humaines s'appuient sur deux constats : les insuffisances de l'OST et le dépassement de la simple motivation économique des salariés. Parmi les théories les plus importantes de cette école, on distingue les quatre théories suivantes : les études de Hawthorne, l'analyse du commandement et du leadership, la théorie de la hiérarchie des besoins et les théories X et Y.

3.2.1. Les études Hawthorne

Elton Mayo (1880-1949) est considéré comme l'un des fondateurs du mouvement des relations humaines. A partir d'une enquête réalisée à la Western Electric (Hawthorne, près de

Chicago), cet auteur mit en évidence le rôle central des besoins sociaux de l'homme au travail, il a travaillé essentiellement sur des thèmes tels que les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports humains à l'intérieur de groupes, et entre les groupes eux-mêmes. Son étude la plus célèbre a été menée durant 5 ans au sein de la Western Electric Cie à Chicago. Au cours de ces expériences, MAYO changea plusieurs fois les conditions de travail de 6 ouvrières dans un atelier (Éclairage, temps de repos, rémunération, horaires ...) et ceci, chaque fois en expliquant les raisons du changement proposé et avec l'accord unanime des 6 ouvrières. A chaque changement la productivité du travail augmenta, y compris quand l'on revint à l'organisation initiale. Ces changements ne peuvent donc expliquer ces augmentations de productivités. Ce sont donc plutôt l'attention et la considération dont ces ouvrières ont bénéficié pendant cette expérience qui ont conduit ces dernières à " mieux " travailler. Les différents enseignements préconisés par Elton Mayo, introduisent les quatre principes suivants :

- La satisfaction au travail dépend davantage des facteurs humains que des conditions physiques de travail ;
- Les relations d'estime jouent un rôle essentiel dans la motivation ;
- La spécialisation, telle qu'elle est définie par l'OST, n'est pas la forme d'organisation de travail la plus efficace ;
- Les employés d'une entreprise ne réagissent pas en tant qu'individus mais en tant que membre d'un groupe selon certaines valeurs et certaines croyances.

3.2.2. L'analyse du commandement et du leadership

Les travaux de Kurt Lewin (1890-1947) ont porté sur les styles de commandement et la dynamique des groupes. Lewin distingue trois types de « leadership » :

- Le leadership autoritaire, qui se tient à distance des individus et use des ordres pour diriger;
- Le leadership de type « laisser faire », qui ne s'implique pas dans le groupe ;
- Le leadership « démocratique » qui s'appuie sur les propositions du groupe et qui cherche à faire partager le point de vue retenu.

C'est ce dernier type de leadership qui a la préférence de Kurt Lewin.

Kurt Lewin est aussi l'inventeur, en 1943, du terme « dynamique des groupes ». Les gens adhèrent d'autant plus à une opinion ou à une attitude qu'ils ont discuté entre eux, y compris en s'y opposant.

Il est plus facile de changer des individus formés en groupe que de changer chacun d'eux séparément.

3.2.3. La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow

A. MASLOW (1908-1970) a proposé une forte célèbre classification pyramidale des besoins :

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



Définition de besoin : le besoin correspond à une lacune physiologique ou psychologique que l'être désire combler.

De cette pyramide des besoins, Maslow considère que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de propriété croissant, son hypothèse est qu'une fois les besoins de premier niveau satisfaits, l'individu aspire aux besoins sociaux supérieurs.

3.2.4. Théorie X contre théorie Y

Douglas MAC GREGOR (1906-1964) propose la théorie X (vision négative) et la théorie Y (vision positive) comme suit:

La théorie X : Cette théorie propose une hypothèse selon laquelle les hommes n'aiment pas le travail, ils paresseux. Ils évitent les responsabilités, n'ont pas d'ambition, n'aiment pas le changement et ils ne prennent pas d'initiatives. Il est donc nécessaire de les menacer, diriger, contrôler et les forcer pour qu'ils travaillent, leurs laisser peu d'initiatives et leurs donner des procédures détaillées (cette théorie axée sur la théorie scientifique de management).

La théorie Y : Elle est le contraire de la première et suppose que l'effort physique et intellectuel nécessaire au travail sont acceptés naturellement, le personnel peut prendre des responsabilités, il est capable d'initiatives, d'autocontrôle et de créativité. L'entreprise dans ce cas, doit procéder à un regroupement des tâches, la décentralisation des responsabilités, la délégation (cette théorie est axée sur la théorie des relations humaines).

3.2.4. Les limites de l'école des relations humaines

- Les chercheurs de cette école veulent tout expliquer par le facteur humain ;
- La négligence du poids de l'environnement (l'entreprise ne doit pas être une structure fermée).

3.3. Les nouvelles théories de management

Les nouvelles théories de management sont diverses, parmi lesquelles on trouve fondamentalement la théorie des systèmes et la théorie de la contingence.

3.3.1. La théorie des systèmes

Selon cette théorie, les entreprises peuvent être vues comme des systèmes ouverts en interaction avec l'environnement. L'environnement externe est un élément crucial selon cette vision. Sur le plan interne, les responsables doivent non seulement accomplir les tâches nécessaires dans les systèmes secondaires (sous-systèmes) à savoir les achats, la production, la distribution, la comptabilité, etc, mais aussi travailler d'une manière intégrée. Ainsi, l'objectif ultime pour tous les sous-systèmes consiste à atteindre un haut niveau de productivité pour l'entreprise toute entière, et tout changement dans une composante de système peut influencer toute l'entreprise. De ce fait, cette vision a contribué à introduire la notion de *synergie* qui est le phénomène par lequel le regroupement de deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que fournissent ces deux activités séparément.

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

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

Aussi, l'entreprise est organisée en sous-systèmes qui s'articulent autour de deux critères à savoir : le critère fonctionnel (sous-système approvisionnement, production, commercialisation) ; et le critère des flux échangés (sous-système physique, financiers, et de communication).

Ceci nous amène à distinguer trois sous-systèmes fondamentaux :

- **Le sous-système d'information** : défini par l'ensemble des moyens et procédures destinés à fournir aux membres de l'entreprise une représentation de l'état et du fonctionnement de celle-ci face à son environnement ;

- **Le sous-système de décision (ou de pilotage)** : ensemble de tous les éléments (personnel, procédures, culture...) qui interviennent dans le processus de décision ;
- **Les sous-systèmes opérationnels** : dont la fonction principale est d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise (système de production, système financier, système de gestion du personnel...).

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

3.3.2. La théorie de la contingence

Cette théorie rejette les principes universels et la méthode *idéale* de management convenant à toutes les circonstances. Il faut plutôt amener les managers à comprendre les différences situationnelles et à réagir de manière appropriée. Aussi, cette théorie soutient également qu'une structure qui s'avère judicieuse pour une entreprise ne conviendra pas forcément pour une autre et que les choix qui donnent des résultats positifs en certaines circonstances peuvent donner des résultats insatisfaisants et doivent être réévalués si la situation change.

N.B : il existe d'autres théories contemporaines que celles citées précédemment comme la théorie de la direction par objectifs, la théorie management de qualité totale, la théorie de management des ressources et des compétences, etc.

Chapitre III : Le processus de management

Le processus de management des entreprises s'explique par quatre activités principales à savoir : *la planification, l'organisation, la direction (animation) et le contrôle*

I. La Planification (anticiper l'évolution de l'environnement)

La planification est le moyen permettant d'anticiper et de préparer les actions à entreprendre dans le futur. Elle a connu plusieurs évolutions :

- Vif succès pendant les 30 glorieuses,
- La crise de 1973; réduit la fiabilité des prévisions et des plans qui en découlent; l'utilisation de la planification est donc reconsidérée.
- La planification opérationnelle laisse la place à une planification stratégique favorisant une démarche plus prospective, plus qualitative et plus souple, prenant en compte non seulement des dimensions économiques mais aussi et surtout des données concurrentielles, sociales, politiques et technologiques.
- L'incertitude des années 1990 conforte ce mouvement puisque à la planification stratégique succède le management stratégique dont l'ambition est de prendre en

compte l'organisation et les *processus qui la sous-tendent* afin d'être plus global, plus réactif et plus décentralisé.

Pour cela, le *diagnostic* tient une place primordiale dans la planification. Il permet de faire le point, de rechercher les causes et les conséquences des situations, puis d'envisager et évaluer les différentes alternatives possibles pour décider et définir l'ensemble des étapes permettant d'atteindre l'objectif fixé.

La décision étant prise, il faut construire le plan. Le processus de planification se décompose en trois étapes :

- **Formulation du plan stratégique** : découle directement de la stratégie et en est la traduction directe sur le long terme. Il définit les grandes lignes directrices ainsi que leur articulation en termes de moyens et de durée ;
- **Etablissement des plans opérationnels** : ces derniers définissent l'action quotidienne (à moyen et court terme) de chaque membre de l'organisation ;
- **Détermination du budget** C'est la traduction monétaire des objectifs des programmes d'action.

Ce processus est consolidé par une infrastructure organisationnelle et par la définition des rôles de chacun dans l'élaboration des plans.

II. L'Organisation (structurer les activités et les ressources de l'entreprise)

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

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

- **Organisation par fonctions**. Elle regroupe les tâches selon le critère de *spécialisation*.

Même si son efficacité est reconnue car elle permet une bonne utilisation de ressources spécialisées, elle pose certains problèmes car elle est à l'origine de nombreux conflits.

- **Organisation hiérarchique**. Cette structure repose sur le principe de *l'unité de commandement* énoncé par H. Fayol Cette structure entraîne une seule relation d'autorité-subordination: elle a la forme d'une pyramide ; l'autorité circule à sens unique du haut vers le bas. L'échelon supérieur détient l'autorité et peut la déléguer à l'échelon immédiatement inférieur.
- **Organisation hiérarchico-fonctionnelle**. Ce type de structure place à côté de la ligne hiérarchique un ou des états-majors composés de spécialistes (fonctionnels) dont le rôle consiste à éclairer les décisions de la direction générale et des directeurs opérationnels.

Le personnel des états-majors ne dispose pas de pouvoir de commandement contrairement aux opérationnels.

Le principe est celui de la double ligne : *staff and Line*. Une ligne dispose d'une autorité générale (pouvoir de commandement), une autre d'une autorité dans la spécialité (pouvoir de

conseil). On trouve alors dans l'entreprise deux catégories d'individus, qui constituent les deux lignes.

La ligne hiérarchique est celle des décideurs, elle est composée des opérationnels, parmi ceux-ci règne une unité de commandement très nette.

La ligne de conseil est formée des fonctionnels qui étudient, proposent, suggèrent, mais ne décident pas.

- **Organisation matricielle.** Cette structure adopte le principe de la dualité de commandement, c'est-à-dire que le personnel a deux supérieurs hiérarchiques en même temps. Par exemple, juxtaposition d'une structure hiérarchique et géographique. Cette dualité de commandement peut être temporaire ou permanente: on parlera alors de structure par projet et de structure multidimensionnelle.

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

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

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

Actuellement, les formes organisationnelles connaissent des transformations radicales :

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

III. La Direction/Animation (mobiliser la ressource humaine de l'entreprise)

Le but de la direction est d'animer les hommes et les femmes qui planifient, organisent et contrôlent afin de donner vie à l'organisation. Pour cela, cinq points peuvent être qualifiés de majeurs:

- **La motivation.** Elle fait appel à de nombreuses théories et méthodes.
 - la théorie classique : Le taylorisme est à l'origine de la plupart des systèmes de compensation financière.
 - la théorie des besoins : théorie de Maslow
 - la théorie des deux facteurs. Herzberg considère qu'il y a deux classes d'éléments motivants : Les facteurs intrinsèques ou facteurs de satisfaction et de motivation (la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt du travail, la responsabilité, les possibilités de promotion et de développement...), puis les facteurs extrinsèques ou facteurs d'insatisfaction (politique du personnel, style de supervision, relations interpersonnelles, conditions de travail et de salaire...).
- **le pouvoir :** C'est la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus de faire faire à d'autres quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative. Cette

relation n'est pas à sens unique et de ce fait engage la notion de négociation. Il est possible de classer le pouvoir en différentes catégories :

- le pouvoir rémunération : donner ou refuser une augmentation de salaire
 - le pouvoir normatif (ou de manipulation) : utiliser des récompenses symboliques (estime, reconnaissance, symboles)
 - le pouvoir de coercition : recours à la crainte, aux sanctions, aux contrôles.
 - le pouvoir légitime : reconnaissance légitime et implicite par un individu de l'influence d'un autre.
 - le pouvoir de référence : acceptation de subir l'influence d'un individu.
 - le pouvoir d'expertise : dépend de ce que l'individu connaît ou de ce qu'il possède en termes de ressource.
- **Le conflit** : C'est une source d'instabilité et de désagrégation dont l'origine peut être la concurrence, une mauvaise définition des rôles, les différences de perception de l'organisation, l'acuité accrue des faiblesses des autres. Le management doit minimiser les effets des conflits en en détectant rapidement les sources, en engageant des «remédiations ». Toutefois, le conflit peut être recherché pour la stimulation qu'il procure.
- **Le commandement** : Lors d'une relation entre individus, l'un peut exercer une influence prépondérante sur l'autre dans le cadre de règles précises et de normes formelles édictées par l'organisation. Cette relation peut varier d'un dirigeant à un autre en fonction de la perception qu'il a de ses subordonnés. D'un style autoritaire laissant peu de place à l'initiative et à l'autonomie des individus, le dirigeant pourra tendre vers un mode plus participatif s'il souhaite faire de son organisation un espace de liberté.
- **Le changement** : Le changement est un élément important du management car il a pour but de modifier les croyances, les attitudes, les structures des organisations afin que ces dernières puissent s'adapter aux évolutions de leur contexte. Le management doit le favoriser en impliquant les membres de l'organisation afin d'éviter les blocages. Pour susciter les changements, les démarches sont généralement planifiées et nécessitent une longue période d'action. Elles restent proches de la démarche de planification (diagnostic, plan d'action, mise en œuvre et suivi).

IV. Le Contrôle (mesurer et suivre la performance la performance de l'entreprise)

Le manager doit s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs. Le contrôle est donc un processus à la fois actif (action de correction avant la constatation de résultats), mais aussi réactif (correction après les résultats) fortement développé dans le management. Selon les modes et les époques, l'approche du contrôle est différente. L'approche classique favorise le contrôle rigide et traditionnel tandis qu'à l'opposé certaines théories favorisent la mise en œuvre de l'autocontrôle.

➤ Les phases de contrôle

Le contrôle se décompose en trois phases:

– **La fixation des standards :**

Il s'agit de déterminer des éléments de référence auxquels est comparé le résultat. Ils sont élaborés en fonction du résultat souhaité, se rapportent à un élément clé dont l'existence conditionne le succès d'ensemble et résultent d'une synthèse de plusieurs observations.

– **La mesure et la communication du résultat :**

Les techniques quantitatives de gestion permettent de mesurer les résultats tandis que la communication vise à favoriser l'information des acteurs concernés par ces données.

– **L'action corrective :**

La modification de l'objectif, le renforcement d'un résultat obtenu ou l'inaction sont les trois voies que peuvent prendre les actions correctives.

Toutefois, elles doivent être prises rapidement et prendre en compte l'ensemble des éléments qui influencent le résultat.

➤ **Les typologies de contrôle**

Il est possible de retenir plusieurs typologies de contrôle :

- **Le contrôle anticipé** : les résultats sont prédits et une action corrective est mise en œuvre avant que l'opération ne soit terminée.
- **Le contrôle « tout ou rien »** : l'opération n'est accomplie qu'après être passée avec succès au travers d'un processus de filtrage.
- **Le contrôle à posteriori** : les résultats sont comparés aux standards une fois que la tâche a été accomplie.

Quel que soit le mode de contrôle choisi, le management a ici un rôle essentiel pour prendre en compte les réactions des hommes face au contrôle (absentéisme, apathie, départ de l'organisation...) surtout s'il est imposé. Sa mise en œuvre doit tenir compte des aspirations du travailleur. Les standards doivent être négociés et il doit y avoir adéquation du contrôle avec les autres composantes du management.