



**Université Hassan II. Ain Chock. Casablanca.  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales.  
Filière Sciences Economiques et Gestion.**

**Année Universitaire 2019– 2020.**

**Module : MANAGEMENT II  
2<sup>ème</sup> semestre**

**Equipe des professeurs de Management**

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| • BENNIS-BENNANI Yasmina | E1  |
| • DLIMI Soumaya          | E2  |
| • DLIMI Soumaya          | E3  |
| • ELHAOUS Mohamed        | E4  |
| • KCHIRID Amina          | E5  |
| • CHERKAOUI Adil         | E6  |
| • BOUTALEB Fatem         | E7  |
| • BENHIDA Zakia          | E8  |
| • BOUTALEB Fatem         | E9  |
| • TEMNATI Rajaa          | E10 |
| • DEBBARH Salima         | E11 |
| • DEBBARH Salima         | E12 |

### **Rappel programme du Ministère**

#### **S1M4 – Management I** (sem 1) cours et TD

Initier à la gestion en général et aux décisions stratégiques des entreprises à partir d'une compréhension du milieu d'action des managers et du fondement de la direction des organisations

- Définition et délimitation du concept de Management
- L'environnement et l'organisation des entreprises
- Les grandes fonctions des entreprises
- La stratégie d'entreprise.

#### **S2M4 – Management II** (sem 2) cours et TD

Approfondissement de la gestion en général et des décisions stratégiques des entreprises à partir d'une compréhension du milieu d'action des managers et du fondement de la direction des organisations

- Les écoles de pensée du Management
- Le rôle du Manager
- les processus de gestion
- Styles de Direction
- Planification et contrôle

## **SYLLABUS.**

### **COMPETENCES :**

- commencer à comprendre les théories, les principes et les méthodes de la gestion, les décisions stratégiques des entreprises.
- comprendre le milieu d'action des managers et le fondement de la direction des organisations.

**PRE REQUIS :** validation du cours de Management I

### **OBJECTIFS GENERAUX.**

- continuer l'apprentissage des méthodes acquises durant le semestre 1
- Former les étudiants à la compréhension des différentes écoles ayant contribué à l'évolution du Management moderne
- Expliquer le rôle du manager (profil – mission)
- Expliquer le processus de gestion et les méthodes de travail à acquérir avant d'entrer en entreprise.
- Analyser les différents styles de direction et leur impact sur la gestion d'entreprise et la gestion des Ressources Humaines.

## **PROGRAMME ET VOLUME HORAIRE.**

### **Introduction de Management II**

#### **CHAPITRE I. Les écoles de pensées et de pratiques managériales**

#### **CHAPITRE II. Le rôle du manager.**

#### **CHAPITRE III. Le processus de gestion.**

Le volume horaire est d'environ 30 heures, cours et TDs

## **ORIENTATIONS METHODOLOGIQUES POUR L'ANIMATION ET LES EVALUATIONS PEDAGOGIQUES.**

- Cours sous la forme de synthèse de l'animateur-trice.
- Travaux dirigés à travers des applications et des synthèses de textes.
- Etudes de cas de synthèse.
- Examen et session de rattrapage : Etude de cas.

## **ORIENTATIONS BIBLIOGRAPHIQUES.**

1°/ ARCHIER. G. – SERIEYX. H. « L'entreprise du troisième type ». Editions du Seuil. 1984. 2009.

2°/ BARABEL. M. – MEIER. O. « Manageor ». Editions Dunod. 2006.

3°/ BENNIS. W.G. « Le développement des organisations ». Editions Dalloz Gestion. 1975. 2008.

4°/ BRESSY. G - KONKUYT. C. « Economie d'Entreprise » - 7<sup>ème</sup> édition Dalloz. 2004.

5°/ CROZIER. M. – FRIEDBERG. E. « L'acteur et le système ». Editions du Seuil. 2004. 2008.

6°/ DARBELET. M. - LAUGINIE. J.M. « Economie d'entreprise ». 2 Tomes. Editions Foucher. 2014.

7°/ DARBELET. M.; IZARD. L. ET SCARAMUZZA. M. « Notions fondamentales de Management ». Edition Foucher. 2004.

8°/ DAVAL. R. et collaborateurs. « Traité de psychologie sociale ». Editions PUF. 2002.

9°/ GROVE. A. « Le management multiplicateur ». Editions hommes et techniques. 1985.

10°/ HELLRIEGEL. D. ; SLOCUM. J.W. ; WOODMAN. R.W. « Management des organisations ». Editions nouveaux horizons et De boeck. 2004. 2009. 2014.

11°/ L'MRABET. R. « Les clés de la gestion ». Presses du Savoir. 2007.

12°/ LOUBET. D. « Le management des savoir - faire dans l'entreprise ». Editions d'organisation. 1992. 2007.

13°/ SCHERMERHORN. J. – CHAPPEL. D. « Principes de Management ». Edition Village Mondial. 2002.

14°/ La collection BTS. Economie et organisation d'entreprise. Quel que soit l'éditeur.

15°/ Tous les ouvrages de pratique du management ou sur les managers.

16°/ Magazines « Capital » - « Management » - « Essor » - « M Magazine »...  
Journaux « l'Economiste » - « La Vie Eco » - « Les échos » etc.

17°/ Sites web spécialisés.

[www.linternaute.com/JDM](http://www.linternaute.com/JDM)  
[www.econmia.ma](http://www.econmia.ma)  
[www.cesem.ma](http://www.cesem.ma)  
[www.management.fr](http://www.management.fr)  
[www.entrepreneurstv.ma](http://www.entrepreneurstv.ma)  
[www.entrepreneurs-fr.com](http://www.entrepreneurs-fr.com)  
[www.hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu)  
[www.decideurs.com](http://www.decideurs.com)

## Introduction du cours.

Nous poursuivons ensemble notre aventure débutée au premier semestre. Ce parcours nous a permis de faire connaissance avec la notion d'entreprise, cellule de base en économie de marché avec les consommateurs ou ménages.

Ainsi, nous avons appris à distinguer les différents types d'entreprises pour mieux comprendre les politiques qui leur sont spécifiques (chap. 2) ; puis nous avons appris à distinguer ce qui entoure l'entreprise, son environnement externe et son environnement interne (chap. 3) avant de plonger dans l'entreprise pour en connaître sa structure, son organisation en termes de ressources humaines, matérielles et financières, pour savoir le « *qui fait quoi ?* » en général et ce qui fait que le système tient debout (chap. 4). Le chapitre suivant (chap. 5) nous a fait découvrir les différentes parties de l'entreprise, les fonctions, qui nécessairement travaillent ensemble pour un objectif commun : la vie et la survie de l'entreprise. Nous avons fini le semestre en abordant la notion de stratégie (chap. 6) qui nous permet de savoir comment l'entreprise et ses dirigeants définissent et élaborent les buts à long terme de leur organisation, leurs objectifs (principaux et secondaires), le « *pourquoi ?* » et le « *comment ?* » de la création de leur entreprise.

Dans cette seconde partie du cours, Management 2, nous allons apprendre plus précisément ce qui fait le Management. Ce concept de management fait appel à la gestion, la direction, le pilotage. Après avoir choisi notre voiture, en avoir fait le tour, choisi sa couleur, établi avec qui conduire, nous allons nous mettre au volant !!

Le management, nous l'avons vu, est un concept voisin de celui d'« entreprise » ou de « gestion », *c'est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration ou même association) en vue de la réalisation d'un objectif.*

Comme le dit un auteur (Auguste DETOEUF), « il n'y a de certain que le passé, mais on ne travaille qu'avec l'avenir » : le monde de l'entreprise a les yeux vers le futur et travaille pour durer dans le temps et dans l'espace (concurrence) ; mais il ne s'est pas construit en un jour, les théories des organisations (dont les organisations commerciales que sont les entreprises) ont suivi une lente évolution très riche avec de nombreux auteurs qui se sont interrogés sur les meilleures méthodes pour gérer humains, finances et techniques. C'est dans le cadre du chapitre 1 de ce cours de Management 2 que nous verrons une partie de ce parcours. Vous poursuivrez jusqu'en Master (voire plus tard en Doctorat) la découverte de ce monde si complexe du Management.

Dans le chapitre 2, nous approfondirons notre connaissance de ce métier que vous allez pratiquer à la fin de vos études en tant que Manager ou gestionnaire. Le profil de manager est simple et complexe, simple car il est le prolongement de ce que vous apprendrez tout au long de votre Licence, mais complexe car ce n'est pas un métier à statut fixe comme médecin ou avocat. Mais nous verrons ses principales caractéristiques.

Dans le chapitre 3, vous commencerez à apprendre le travail de Manager, à travers les processus de gestion, vous apprendrez réellement le « *comment on fait ?* ».

Ce chapitre nous montrera comment rendre actifs les membres de l'entreprise pour qu'ils fassent leur travail, rôle de dirigeant qu'auront certaines et certains d'entre vous, rôle rempli de

richesses et surtout de contraintes. Diriger, ce n'est pas commander, c'est surtout coordonner les services et les Hommes (hommes et femmes).

Vous devez absolument compléter avec une expérience pratique à travers un stage dès cet été ! (CV & Lettre de motivation à déposer en entreprise dès le mois de Mars pour un stage en été)

Le chemin est long, du projet à la chose, disait Molière. Donc, commençons dès à présent.

**CHAPITRE I.** Les écoles de pensées et de pratiques managériales

**CHAPITRE II.** Le rôle du manager.

**CHAPITRE III.** Le processus de gestion.

**Conclusion** – méthodologie de préparation des examens.

## CHAPITRE I. Les écoles de pensée en Management (pratiques managériales)

La pensée en management est relativement récente, elle n'est apparue qu'au début du vingtième siècle. Les premiers travaux étaient centrés sur l'optimisation des organisations et leur fonctionnement. Ainsi les théories traditionnelles du management s'étaient penchées sur l'amélioration de la performance des entreprises.

On distingue au sein de ces théories d'une part l'**Ecole Classique** qui a développé une approche centrée sur la rationalisation du système de production (= c'est le courant scientifique avec Taylor et Ford). L'école classique s'est également penchée sur la rationalisation des processus d'administration (= Courant administratif avec Fayol). Et enfin elle s'est penchée sur le système bureaucratique (= le courant bureaucratique de Max Weber). D'autre part il y a l'**Ecole des Relations Humaines** qui mise sur la qualité des rapports humains et la mise en œuvre d'un style de management bienveillant pour améliorer les résultats des organisations. Les principaux auteurs de cette école sont : Elton Mayo, Abraham Maslow, Herzberg, Lewin, Lickert.

Pour ce qui est des courants contemporains, on peut distinguer l'**Ecole Néo-Classique** qui a comme fondateur Peter Drucker et d'autres auteurs comme Alfred Sloan et Octave Gélinier.

D'autres écoles managériales ont également vu le jour comme :

- l'école systémique, avec Henry Mintzberg et Bertalanffy.
- la théorie de décision, avec Cyert, March et Simon.
- l'école contingente, avec Lawrence et Lorsch.
- l'école stratégique, avec Michel Crozier.
- Et l'école Japonaise, avec Ishikawa.

### 1. L'école classique

Dite aussi école formelle des organisations, elle est marquée par une approche de l'organisation caractérisée par la recherche de la rationalité. Cette école cherche à donner **une solution universelle** aux problèmes rencontrés par les entreprises.

On distingue dans ce courant, trois principales contributions :

La rationalité productive (Frederick Winslow Taylor), la rationalité administrative (Henri Fayol) et la rationalité structurelle (Max Weber).

#### 1.1. Frederick Winslow TAYLOR et les principes du management scientifique.

Frederick Winslow Taylor a essayé de formaliser et conceptualiser le fonctionnement des entreprises et **il a proposé d'appliquer les règles d'organisation scientifique au niveau des ateliers de production.**

Pour lui, il est possible d'appliquer les mêmes principes d'un management à n'importe quelle organisation, quel que soit sa taille ou son type d'activité ; c'est ce que l'on appelle « The One Best Way ». : Il s'agit de l'application des règles d'organisation scientifique du travail (l'OST).

Les quatre grands principes du management scientifique de Taylor sont les suivants :

- 1) - L'étude scientifique du travail** qui doit être faite par une équipe de spécialistes.
- 2) - La sélection scientifique et l'entraînement de l'ouvrier**
- 3) - Le couplage de l'étude scientifique du travail et de la sélection scientifique des travailleurs** : il s'agit de faire appliquer la science par les ouvriers.
- 4) - La coopération étroite entre le management et les ouvriers** : Car il y a rarement un acte de l'ouvrier qui ne soit pas précédé et suivi d'un acte de manager « Le travail et la

responsabilité du travail se divise d'une façon presque égale entre les managers et les ouvriers ».

### **Les critiques de l'OST**

Principalement la déshumanisation du travail puisqu'il est fractionné en de très petites tâches à répéter et donc devient sans intérêt pour l'exécution qui devient une sorte d'automate remplaçable par une machine ou un robot.

Cette critique a donné naissance depuis les années 60 à certaines formes d'organisation basées sur l'enrichissement des tâches et la rotation des postes impliquant une responsabilisation de l'ouvrier et une valorisation de son travail et réduisant presque à néant l'ennui au travail.

## **1.2. Le courant administratif avec Henri FAYOL**

Henri Fayol (1841-1925), titulaire d'un doctorat de l'Ecole des Mines de Saint-Etienne, débuta à 19 ans comme ingénieur à la société Commentry Fourchambault à Decazeville. Il y travailla jusqu'à sa retraite en 1918 et en fut directeur général de 1888 à 1918.

Il publia en 1916 son livre « *Administration Industrielle et générale. Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle* » sur lequel repose toute sa réputation.

Fayol concentre sa réflexion sur la direction de l'entreprise et sur la fonction administrative (Management).

Son apport est basé sur son expérience personnelle de directeur général d'une grande entreprise minière et sidérurgique pour élaborer des principes et des règles de management qui sont avant tout des conseils pratiques donnés aux directeurs d'entreprise.

Pour Fayol, quelle que soit la taille de l'entreprise, elle comporte six activités ou fonctions.

- 1) Les activités techniques : Production, fabrication, Consommation
- 2) Les activités commerciales : Achat, Vente, échange
- 3) Les activités de sécurité : Opération de protection des biens et des personnes
- 4) Les activités financières : recherche et gestion des capitaux
- 5) Les activités de comptabilité : inventaire, bilan, statistique, prix de revient
- 6) Les activités administratives ou de direction : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle.

Fayol énumère 14 principes d'activités administratives ; celles-ci ne concernent pas les activités sur la matière et les machines, elle n'agit que sur le personnel ; et ces 14 principes vont servir à ce que les activités administratives soient remplies efficacement.

### Les 14 principes d'Henri Fayol :

- **Division du travail** : La spécialisation du travailleur permet d'augmenter son expérience et sa productivité.
- **Autorité et responsabilité** : Le droit de donner des ordres et le pouvoir de les faire exécuter.
- **Discipline** : c'est l'obligation d'obéir selon les conventions établies ; elle concerne l'obéissance, la conduite, la tenue et les signes extérieurs de respect.
- **Unité de commandement** : Chaque Homme ne doit avoir qu'un seul chef.
- **Unité de direction** : les personnes doivent travailler dans le même but, non seulement avec un seul chef, mais également avec un seul programme.
- **Subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général** : Les buts de l'entreprise sont prioritaires par rapport à ceux des personnes.
- **Rémunération équitable** : elle doit être proportionnelle aux efforts.



- **Degré de décentralisation** : H. FAYOL note que la centralisation est un fait d'ordre naturel, mais en soi, il n'est ni forcément bon, ni forcément mauvais : ce degré dépend de l'activité et surtout de la qualité du personnel.

– **Hierarchie**

– **Ordre** = une place pour chaque personne, et chaque personne à sa place.

– **Équité** : la justice résulte des conventions établies, mais elle est insuffisante parce que tout ne peut être prévu par des conventions. L'équité est donc la justice complétée par la bienveillance. L'équité exige du manager du bon sens, de l'expérience et de la bonté.

– **Stabilité d'emploi ou du personnel**

– **Initiative** : C'est liberté de proposer et celle d'exécuter.

– **Union du personnel** : pour Fayol, l'union fait la force et le chef doit éviter de diviser son personnel « *Diviser la force ennemies est bien mais diviser ses propres forces est une lourde faute* ».

**Un dirigeant muni de ces principes pourra remplir correctement toute activité administrative, que Fayol décompose en cinq opérations** : Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle.

- **Prévoyance** : Préparer l'avenir par un programme d'action. Un programme doit respecter quatre qualités : l'unité, la continuité, la flexibilité et la précision.
- **Organisation** : Construire une structure pour le corps social avec une unité de commandement, une claire définition des responsabilités, des procédures établies de décision et un grand entraînement du manager. Fayol s'oppose à Taylor dans l'attribution de plusieurs chefs spécialisés à un subordonné, Il préfère constituer un état-major pour conseiller un chef dans l'accomplissement de sa mission. Fayol recommande de synthétiser l'organisation par un organigramme (=Tableau d'organisation)
- **Commandement** : Pour Fayol le chef d'entreprise ne peut assurer le commandement qu'en respectant certaines qualités personnelles :
  - Avoir une connaissance approfondie de son personnel.
  - Eliminer les incapables.
  - bien connaître les conventions.
  - Donner le bon exemple.
  - Inspecter périodiquement le corps social.
  - Tenir des conférences avec ses principaux collaborateurs.
  - Ne pas se laisser aborder par les détails.
  - Faire régner l'initiative et le dévouement.
- **Coordination** : C'est mettre de l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise ; il y a deux moyens de coordination pour Fayol :
  - La conférence hebdomadaire.
  - Avoir des agents de liaison qui appartiennent au service d'état-major.
- **Contrôle**: il sert à vérifier si tout est conforme au programme, aux ordres et aux principes. Il doit être rapide et suivi de sanctions et il doit être défini le plus possible à l'avance.

Les idées de Fayol ont été très répandues à son époque et ont été suivies partout dans le monde pendant plus de 40 ans.

### 1.3. Le courant bureaucratique de Max WEBER

Max Weber est considéré comme le fondateur de l'Ecole dite Sociologique. Mais l'essentiel de ces travaux ont concerné le domaine du Management et plus principalement **le pouvoir dans les organisations** ou les sources de légitimité du pouvoir.

Remarque : Le concept de bureaucratie ne doit pas être associé à une image péjorative ou négative ; la bureaucratie signifie une forme d'organisation rationnelle fondée sur le respect des règles et donc empêche l'arbitraire.

**Typologie des autorités selon Max WEBER.** Selon Max Weber Il existe trois types d'autorités légitimes : la légitimité charismatique, la légitimité traditionnelle et la légitimité rationnelle ou légale.

**1.3.1. La légitimité charismatique** : elle repose sur les qualités personnelles de leader qu'il ne peut transmettre parce que liées à sa personnalité. Parmi les exemples de managers à autorité charismatique, on peut citer le cas de *Henry Ford*, le cas de *Citroën*, le cas de *Renault*, le cas de *Bill Gates* (Microsoft), le cas de *Thomas Watson* pour IBM.

**1.3.2. La légitimité traditionnelle** : elle repose sur la croyance en la primauté de la tradition valable tout le temps et en la légitimité de ceux qui exercent l'autorité par ces moyens (Tradition). La forme traditionnelle est liée à la personne plus qu'à la fonction. L'exemple qu'on peut donner est celui du système héréditaire (les entreprises familiales) où le nouveau Leader reçoit un mandat de son prédécesseur.

**1.3.3. La légitimité rationnelle ou égale** : elle repose sur un système de buts et de fonctions étudiées rationnellement, conçu pour maximiser la performance d'une organisation et mis à exécution par certaines règles et procédures. La légitimité rationnelle repose alors sur la croyance en la légalité des règlements fixés et sur la légalité de droits de ceux qui donnent les directives. Ces derniers utilisent pour garantir l'ordre un appareil administratif appelé *Bureaucratie*. Le développement des organisations bureaucratiques touchent les entreprises publiques et les organismes d'Etats notamment.

#### **Principes de l'administration bureaucratique :**

Pour Max Weber, l'administration bureaucratique idéale ne peut exister que si ses agents travaillent en appliquant dix principes :

- 1) Ils sont personnellement libres, ils ne sont soumis à l'autorité que dans le cadre de leurs obligations professionnelles.
- 2) Ils sont organisés dans une hiérarchie d'emploi clairement définie.
- 3) Chaque emploi à une sphère de compétences légale clairement définie.
- 4) L'emploi est occupé sur la base d'une libre relation contractuelle.
- 5) Les candidats sont sélectionnés sur la base de leurs qualifications techniques (Examen ou diplôme ou les deux).
- 6) Ils sont rémunérés par un salaire fixe, l'échelle de salaire est fonction du rang dans la hiérarchie ; ils ont droit à une retraite et l'employé est libre de démissionner.
- 7) L'emploi est considéré comme la seule ou au moins la principale occupation professionnelle de son titulaire (il n'a pas droit d'avoir la double fonction).
- 8) L'emploi constitue une carrière, il existe des promotions accordées en fonction de l'ancienneté ou du travail réalisé (accompli) ou bien les deux. Cette promotion dépend du jugement des supérieurs.
- 9) L'employé n'est pas propriétaire des moyens de l'administration.
- 10) L'employé est soumis à une discipline et un contrôle strict et systématique dans son travail.

#### **La critique Wébérienne de la bureaucratie :**

Dans la réalité, les bureaucraties s'écartent de l'idéal type de la bureaucratie Wébérienne.

- La bureaucratie pure n'existe pas.

- Les fonctionnaires développent des comportements schématiques et souffrent d'un manque d'esprit d'initiative et de motivation.
- La tendance des fonctionnaires à respecter strictement les règles au dépend des objectifs (d'efficacité et d'efficience) peut être une source de dysfonctionnement de l'organisation bureaucratique.
- Manque d'adaptation de l'activité par rapport au changement de son environnement. Toutefois dans un environnement stable et pour la production de masse de biens et de services standardisés, la bureaucratie demeure tout à fait adaptée, et de nos jours, elle peut être considérée comme la seule organisation fondamentalement égalitaire et légaliste.

### **Conclusions sur l'école classique :**

**Convergence entre les auteurs d'Ecole Classique.** Trois éléments à retenir :

- La décomposition du travail en tâches simples et élémentaires (OST)
- L'existence de mécanismes de coordination et de contrôle (Fayol).
- La recherche de stabilité interne de l'entreprise (Max Weber).

### **Limites et insuffisance de l'apport d'Ecole Classique :**

En fait la principale limite de l'Ecole Classique réside dans la difficulté pour l'organisation à s'adapter à un environnement changeant ; c'est pour cela que ce modèle est beaucoup plus conçu pour atteindre des objectifs prédéterminés. Elle n'est donc pas préparée pour se régénérer ou réagir dans un environnement connu par son instabilité.

L'instabilité étant aujourd'hui la règle, le modèle classique de l'organisation doit être nécessairement redressé.

L'un des exemples de dysfonctionnement de l'apport classique est constitué par *la radicalité du Taylorisme qui, de par sa recherche frénétique de la productivité, a entraîné des comportements contraires par rapport à ses propres objectifs. Les excès de Taylorisme ont entraîné un **taux d'absentéisme élevé, un turn-over élevé** (rotation du personnel). Les accidents de travail de plus en plus importants. Ce sont ces dysfonctionnements qui vont faire réagir d'autres écoles notamment l'école des Relations Humaines.*

## **2. L'école des Relations Humaines**

Cette école a réagi aux imperfections de l'Ecole Classique et notamment celles du Taylorisme. Elle va intégrer une nouvelle dimension, à savoir le comportement du travailleur en tant qu'individu et membre d'un groupe.

Le postulat de l'Ecole des Relations Humaines est que l'acteur (travailleur) d'une entreprise a une dimension humaine ce qui provoque des *réactions*, des comportements d'ordre affectif et sentimental, qui sont parfois en contradiction avec la logique rationnelle de l'entreprise.

Pour les auteurs de l'école des Relations Humaines (née dans les années 1920), la réalisation de la performance économique passe aussi par la satisfaction des besoins sociologiques et psychologiques que tout individu cherche à satisfaire dans son activité de travail.

Les travaux des auteurs de cette école s'appuient sur des expériences et des enquêtes. Pour eux « *La motivation est une énergie orientée vers une satisfaction. Elle se traduit par un investissement en vue d'apaiser une tension.* »

## 2.1. L'école des Relations Humaines et l'expérience d'Elton MAYO

Elton Mayo (1880-1949) est un Australien qui a émigré aux Etats Unis d'Amérique. Il était professeur et chercheur de l'université Harvard. Il est considéré comme le fondateur du courant des relations humaines et de la sociologie du travail. Elton Mayo a conduit une expérience avec une équipe de chercheurs en psychologie industrielle durant cinq ans (entre 1927-1932).

L'enquête a été réalisée auprès d'un groupe de six ouvriers d'un atelier de la société « Western Electric » à Hawthorne (près de Chicago). L'expérience est aussi appelée : « test room ».

L'objet de l'expérience : l'enquête a étudié les liens entre **la productivité** d'un groupe expérimental de six ouvriers et les **conditions physiques du travail**. (L'éclairage, les heures du travail, le salaire, le repos...etc.).

Résultat de l'enquête : en comparant les résultats du groupe expérimental des six ouvriers à ceux d'un autre groupe témoin, Mayo et son équipe ont constaté que le groupe expérimental a maintenu le même niveau de productivité, même lorsqu'il a été privé de toutes les améliorations des conditions physiques apportés jusque-là. C'est ce qu'on avait appelé *l'effet Hawthorne*.

L'explication de cet effet est que les ouvriers du groupe expérimental étaient motivés rien que par le fait qu'ils font l'objet de l'expérience, ce qui leur donne le sentiment que l'on s'intéresse à eux et à leur sort.

Ajoutons à cela une autre explication : c'est le développement de bonnes relations entre les membres du groupe, d'une part, et entre ce groupe et les chercheurs d'autre part.

Conclusion d'enquête : Les conditions matérielles de travail se révèlent sans beaucoup d'importance; par contre, il paraît que la productivité dépend fondamentalement des relations sociales qui existent entre les membres du groupe et entre le groupe et la direction.

Elton Mayo va développer à partir de ces conclusions une théorie des relations humaines qui peut être résumée en quatre points :

- La productivité des ouvriers est déterminée par leur capacité sociale et non pas par leur capacité physique.
- La motivation économique n'est pas le seul élément moteur du comportement.
- La forme la plus efficace de la division du travail ne résulte pas toujours de la plus haute spécialisation.
- Les travailleurs ne réagissent pas individuellement à l'égard de la direction mais ils réagissent en tant que membre d'un groupe.

Conclusion pour Elton Mayo : il pense que les employés sont gouvernés par une logique psychologique marquée par l'importance des sentiments et la qualité des relations. Par contre la motivation principale de la direction tourne autour de l'efficacité.

La stabilité dans l'entreprise nécessite une compréhension mutuelle des objectifs recherchés par les uns et par les autres. Faute de cette compréhension, l'entreprise risque l'instabilité, voire le conflit.

Enfin l'expérience d'Elton Mayo a révélé l'importance des émotions, des réactions et du respect humain pour diriger les individus. Sa contribution va constituer l'amorce de ce qu'on appelle aujourd'hui « *La communication interne* » (La communication entre la direction et les employés).

## 2.2. Douglas MAC GREGOR et les théories X et Y

Douglas Mc Gregor (1906-1964) est un psycho-sociologue américain qui a enseigné pendant dix ans le management au MIT (Massachusetts Institute of Technology). Mc Gregor a étudié le comportement humain au sein des entreprises et a développé la célèbre théorie X et Y.

- **Postulat de la théorie X** : Les gens qui appartiennent à la théorie X sont paresseux et n'aiment pas travailler, ils ont besoin d'être contrôlés pour qu'ils travaillent, ils évitent de travailler à chaque fois que c'est possible, ils manquent de sens de responsabilité.

- Ils ont peu d'ambitions pour le travail.
- Ils cherchent avant tout la sécurité.
- Ils obéissent au système du bâton et de la carotte (La punition et la récompense).
- Ils sont immatures et ont besoin d'être dirigés.
- Ils doivent être contraints et surveillés pour se mettre en travail.

Pour ce type de personne il doit y avoir *un management autoritaire* basé sur la contrainte et la surveillance.

- **Postulat de la théorie Y** : Pour ces personnes le travail est aussi naturel que le jeu et que le repos (Il y a un besoin psychologique pour le travail).

Les individus ne sont pas paresseux de nature mais ils peuvent le devenir s'ils vivent une expérience qui les pousse à développer la paresse.

Ils désirent s'accomplir personnellement. Non seulement ils acceptent mais ils cherchent la responsabilité. Ils veulent se diriger et se surveiller eux-mêmes, ils aiment qu'on les fasse associer à la fixation des objectifs.

Ils ont de l'imagination, de l'ingéniosité et de la créativité. Ils sont motivés et font le maximum dans leur travail sans contrôle. Ils sentent qu'on leur fait confiance.

### Pour conclure :

Le système de management adapté au profil à la théorie Y c'est un système de **Management participatif** qui consiste, pour la direction des gens de théorie Y, à révéler leurs potentiels et les aider à utiliser ce potentiel pour réaliser des objectifs collectifs.

**La théorie X offre à la direction une excuse facile en cas d'échec** (= La nature paresseuse est innée chez les employés).

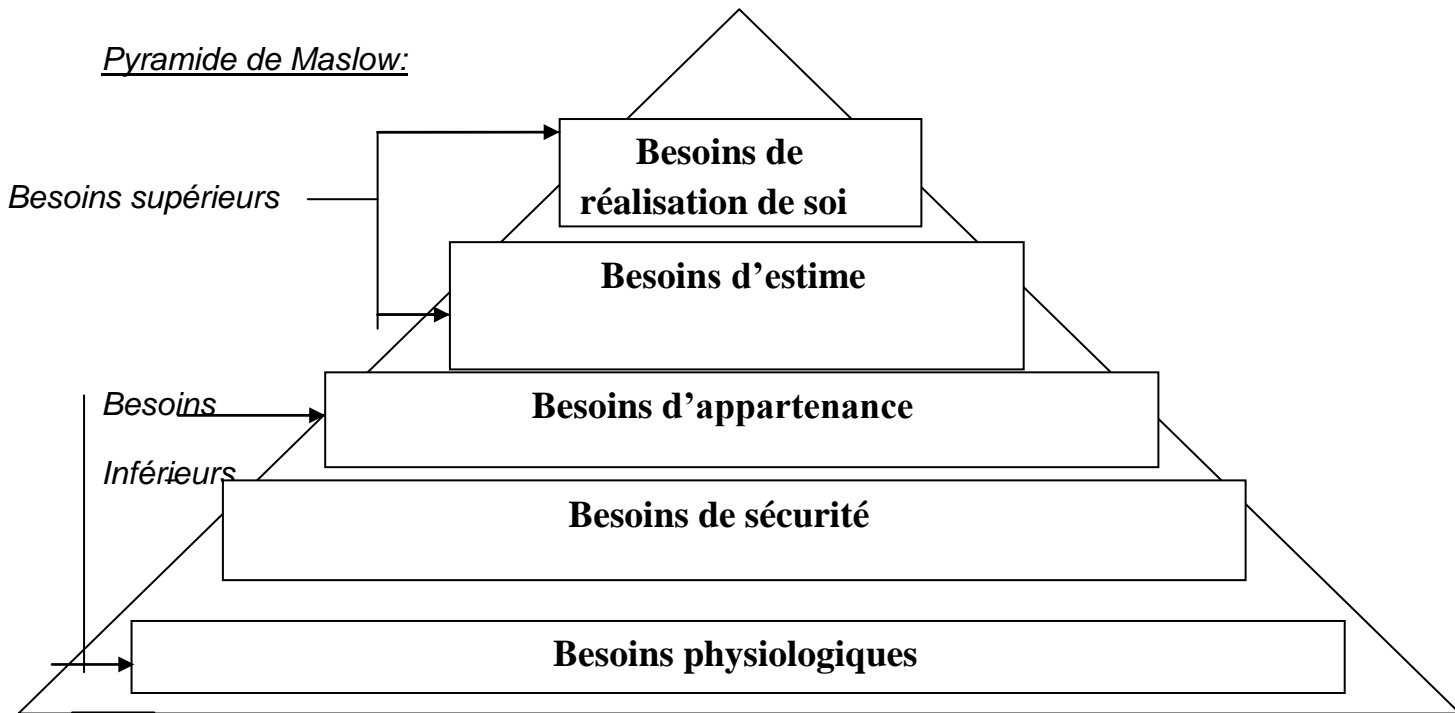
**La théorie Y replace, elle, tous les problèmes dans le camp du management** : si les employés sont paresseux ou ne veulent pas prendre la responsabilité, la faute revient au manager.

Mc Gregor reprend le vieil adage militaire : « *Il n'y a pas de mauvais soldats, il n'y a que de mauvais chefs* ».

## 2.3. Abraham MASLOW et la Pyramide des besoins

Abraham Maslow (1908-1970) est un psychologue américain qui est considéré comme l'un des premiers chercheurs dans le domaine de la motivation de l'Homme au travail. Il classe les besoins de l'humain en cinq classes de besoins :

- 1) Les besoins physiologiques : Besoin de se nourrir, de se vêtir, de se loger,
- 2) Les besoins de sécurité : besoin d'emploi, d'assurance, retraite, etc....
- 3) Les besoins d'appartenance : besoin d'appartenir à une famille, amis, etc.
- 4) Les besoins d'estime : Promotion, Respect par l'autre, ...etc.
- 5) Les besoins d'accomplissement : Responsabilité, Etablissement...etc.



Maslow estime qu'une fois les besoins inférieurs satisfaits, la personne cherchera à satisfaire les besoins supérieurs. Selon Maslow, un besoin de *niveau supérieur* ne peut être ressenti que lorsque les besoins de niveau inférieur sont *convenablement satisfaits*. Maslow pense qu'aucun de ces besoins n'est absolu, car dès que l'un d'eux est satisfait, il cesse d'être important.

= La motivation ne provient pas d'un besoin satisfait.

#### **2.4. Frederick HERZBERG et la théorie bi-factorielle des besoins.**

Frederick Herzberg (1923-2000) est un psychologue américain et professeur de management. Ses recherches ont porté sur la motivation des Hommes au travail ; il s'est basé sur la théorie des besoins de Maslow qu'il va développer d'avantage, et ce, à travers une large étude menée auprès de nombreuses entreprises. Cette étude a permis à Herzberg de distinguer deux types de facteurs relatifs aux besoins des gens.

- Des facteurs extrinsèques d'hygiène : ces facteurs ont caractérisé 1844 événements liés au travail et qui ont entraîné un mécontentement extrême.

On peut citer : la sécurité du travail, le statut, la relation avec les subordonnés, les conditions du travail, le salaire, la politique salariale de l'entreprise, les relations avec les collègues, les relations avec le superviseur, la vie personnelle.

Ces facteurs appelés *facteurs d'hygiène* ne motivent pas fondamentalement les individus, mais leur prise en compte peut empêcher l'insatisfaction.

- Des facteurs intrinsèques ou facteurs moteurs : ils ont été détectés à travers 1753 évènements liés au travail et qui ont engendré (entraîné) une satisfaction extrême.

Ces facteurs sont : l'intérêt du travail, la reconnaissance, la responsabilité, l'autonomie, l'évolution de la carrière, la réalisation de soi ou bien l'accomplissement.

Ces facteurs sont appelés des facteurs moteurs. Ils peuvent augmenter le degré de satisfaction au travail et motiver l'individu à fournir un meilleur rendement ; Herzberg pense alors que la motivation est le couplement des deux évènements : l'absence de l'insatisfaction et la satisfaction.

<i>Motivation = Absence d'insatisfaction + Satisfaction</i>
---

### Résumé et réflexion critique sur le courant des relations humaines

Les auteurs de ce courant (cette école) (= Maslow, Mc Gregor, Mayo, Herzberg et Lewin) essayent de montrer que l'Homme est animé de motivations complexes et ne réagit pas uniquement à des considérations matérielles.

Le courant des relations humaines a essayé de réconcilier l'Homme et son travail.

Pour ce courant l'un des modes d'accès à l'épanouissement est la participation aux décisions et aux responsabilités.

### Critique de l'école des Relations Humaines

L'école des relations humaines a été partiellement discréditée pour différentes raisons :

- Elle n'a pas focalisée l'analyse sur l'organisation mais uniquement sur les membres qui composent cette organisation.
- A force de s'intéresser aux relations informelles, cette école a négligé l'importance des structures formelles.
- Enfin, on lui reproche son inefficacité opérationnelle et la marginalisation des paramètres et de l'environnement.

Malgré ces critiques, l'école des Relations Humaines garde toutefois certains mérites (avantages), principalement l'humanisation des milieux professionnels.

**3. Les courants contemporains du management** - Les trois grands courants contemporains de Management sont successivement l'Ecole Néo-classique ou Empirique, l'Ecole Systémique et l'Ecole Japonaise.

### 3.1. L'école Néoclassique

Elle a développé une optique à la fois empirique (des actions opérationnelles et pratiques) et normative (apportant des principes simples à même d'être appliqués dans toutes les organisations). Les grands auteurs de cette école sont tous des praticiens de l'organisation et leurs apports théoriques sont issus des expériences vécues dans l'entreprise. Les chefs de files sont : Alfred Sloan - Peter Drucker - Octave Gélienier - Burns et Stalker.

#### 3.1.1. Alfred Pritchard SLOAN (1875-1966)

Sloan est un industriel américain qui avait pris la direction de l'entreprise Général Motors et il a réussi à la restructurer jusqu'à ce qu'elle arrive au rang des trois plus grandes entreprises au monde.

Alfred Sloan a publié un ouvrage célèbre intitulé «*My years with General Motors*» Dans ce livre Sloan défend le principe de la décentralisation coordonnée.

C'est grâce à ce principe qu'Alfred Sloan a restructuré la General Motors en divisions décentralisées avec chacune des départements autonomes. L'idée est de rapprocher le système de décision de l'action. Chaque division fonctionne comme une entreprise indépendante.

La décentralisation du pouvoir peut avoir plusieurs avantages : la flexibilité, la créativité, la responsabilité, l'initiative, le gain du temps, l'autonomie des décisions, la commodité du contrôle.

#### 3.1.2. Peter DRUCKER (1909-2005)

Il était consultant et professeur de management aux USA. Drucker est considéré comme le théoricien le plus populaire de management (= *gourou* du management) Il est auteur d'une cinquantaine d'ouvrages consacrés au Management et ses apports ont une portée pragmatique et opérationnelle.

Son principal ouvrage a été publié au 1974 sous le nom de : « *Management : Tasks, Responsibilities, Practices* ».

**Les trois tâches majeures du management** pour Drucker sont :

- La fixation d'objectifs clairs, opérationnels et motivants, permettant la répartition du travail.
- L'établissement d'un travail productif et d'une satisfaction au travail du personnel.
- La gestion des impacts et des responsabilités sociales de l'entreprise.

Peter Drucker a remis en cause les principes de Taylor et il a préconisé des méthodes motivationnelles comme la direction par objectif. Selon Drucker, le manager doit donner à chaque acteur de l'entreprise des objectifs, des ressources et des règles de contrôle.

Pour Octave GELINIER - BURNS et STALKER, cf cours suivants



### Conclusions sur l'école Néo-classique

L'école néo-classique s'efforce de réaliser *une synthèse*, d'une part de l'école Classique (avec son approche scientifique) et, d'autre part, de l'école des Relations Humaines (Importance de l'aspect humain).

L'école néo-classique a cherché à adapter les apports de ces deux écoles d'une manière pragmatique et empirique en proposant l'adoption d'une approche contingente du management (La contingence = l'importance du contexte).

Le courant néo-classique a contribué à diffuser certaines pratiques managériales comme :

- Le management par objectif ou la direction par objectif.
- La décentralisation.
- Le contrôle par les résultats.
- La responsabilisation.

### **3.2. L'école Systémique**

Cette école cherche à donner une vision globale du fonctionnement organisationnel. Son apport est basé sur *la théorie générale des systèmes*.

Parmi les auteurs qui ont marqué cette école on peut citer Von Bertalanffy, Forrester et Henry Mintzberg.

#### **3.2.1. Ludwig VON BERTALANFFY**

Bertalanffy est considéré comme le fondateur de l'approche systémique avec son ouvrage de base « *General system theory* ». L'hypothèse de cet auteur, c'est qu'il faut considérer toute entité comme un système composé de parties interdépendantes.

Pour lui le système est défini comme « *un complexe d'éléments en interaction* ».

D'après lui, un système peut être de type ouvert ou fermé.

Un système ouvert est en constante interaction avec son environnement extérieur.

Par contre un système fermé ne subit pas l'influence de son environnement.

**L'approche systémique et ses implications au niveau du management des organisations** : Selon l'approche systémique toute organisation est assimilée à un système ouvert composé de différents éléments (des Hommes, des capitaux, des équipements). Ce système cherche à réaliser des objectifs de croissance, de rentabilité ou de prospérité.

Le fonctionnement de ce système dépend de deux types d'interactions.

- Interaction entre ses propres éléments (Flux physiques, flux financiers et flux d'informations).
- Interaction avec les éléments de l'environnement extérieur (la clientèle, la concurrence, les fournisseurs, l'Etat et les différents partenaires).

L'approche systémique met l'accent beaucoup plus sur les relations et les interactions entre les éléments de l'organisation, que sur la nature des éléments eux même. Ce qui veut dire que l'élément est délimité par sa place dans le système et non par sa nature intrinsèque (Propre à l'élément).

### 3.2.2. FORRESTER

Les six propriétés du système de l'entreprise selon Forrester :

- 1) C'est un système concret qui est constitué d'éléments tangibles (des Hommes, des équipements, des locaux.) et d'éléments intangibles (la culture de l'entreprise et son histoire).
- 2) C'est un système finalisé qui poursuit des objectifs généraux.
- 3) C'est un système organisé dont la structure est caractérisée par une division de travail et une coordination.
- 4) C'est un système dynamique qui connaît des changements permanents dus à son ouverture.
- 5) C'est un système régulé qui est doté d'organes de contrôle qui permettent de détecter les dysfonctionnements de l'entreprise pour assurer les actions de régulation (Actions correctives).
- 6) C'est un système de commande qui permet de prendre des décisions permettant de faire face aux anomalies et aux dysfonctionnements.

#### Les trois modes de régularisation selon Forrester :

- 1) La régulation par anticipation : elle permet de faire face à un dysfonctionnement avant qu'il n'affecte le fonctionnement du système.
- 2) La régulation par alerte : elle permet de corriger des anomalies une fois détectées avant qu'elles ne prennent une plus grande ampleur.
- 3) La régulation par erreur : elle concerne les décisions d'actions correctives pour une situation qui existe déjà.

### 3.2.3. Henry MINTZBERG

Le module Management 1 ayant déjà traité l'apport de Henry Mintzberg en termes d'organisation, nous nous contentons ici d'un bref survol de son approche et donc nous nous limitons à énumérer ce qui a déjà fait l'objet de détails.

L'approche systémique selon Henry Mintzberg. Cet auteur conçoit l'organisation d'entreprise comme *une interrelation dynamique* de multiples éléments. Cet auteur pense que l'efficacité d'une structure dépend de deux éléments :

- 1) L'adaptation réciproque des éléments qui composent la structure.
- 2) L'identification et la maîtrise des facteurs de contingence.

Henry Mintzberg a élaboré une synthèse dans laquelle il estime que toute organisation est constituée de six éléments de base : (voir support en module Management 1, page : 30)

### Les mécanismes de coordination selon MINTZBERG

Pour Mintzberg, cinq mécanismes de coordination paraissent suffisants pour expliquer les moyens fondamentaux par lesquels les organisations coordonnent leur travail :

- 1- ***l'ajustement mutuel***
- 2- ***la supervision directe,***
- 3- ***la standardisation des procédés,***
- 4- ***la standardisation des produits***
- 5- ***la standardisation des qualifications.***

« On peut les considérer comme les éléments fondamentaux de la structure, la colle qui maintient ensemble les parties de l'organisation. »

Le cas de l'entreprise **CERAMICO** prévu dans le cadre des travaux dirigés illustre ces mécanismes et leur importance dans la structure de l'entreprise et dans son évolution.

### **3.3. L'école de la Contingence**

L'approche contingente du management signifie *que toute solution à un problème de gestion dépend du contexte*. Pour cette école c'est l'environnement qui constitue la principale contingence des organisations et a un impact sur la structure des entreprises.

#### **3.3.1. L'apport de LAWRENCE et LORSCH :**

Ce sont les deux représentants de l'école de contingence. Ils ont fait une analyse des conditions de couplage entre les structures organisationnelles et l'environnement du marché de plusieurs entreprises appartenant à trois secteurs d'activités distinctes (le secteur du plastique, celui de l'emballage et le secteur alimentaire).

Lawrence et Lorsh se sont basés sur :

- Les facteurs d'incertitude de l'environnement : (= L'incertitude liée à la concurrence et l'incertitude liée à l'innovation).
- Les caractéristiques internes des entreprises = en ayant recours à deux concepts fondamentaux : La différenciation et l'intégration.

Pour Lawrence et Lorsh, la différenciation à l'intérieur de l'entreprise désigne les différences d'attitudes et de comportements qui existent entre des individus d'une même organisation.

L'intégration désigne la qualité de la collaboration qui existe entre les départements qui doivent unir leurs efforts pour répondre aux demandes de l'environnement.

#### Les conclusions de Lawrence et Lorsch :

- Plus l'environnement est certain plus la structure devrait être formalisée.
- Plus l'environnement est turbulent et incertain, plus les organisations doivent être diversifiées.

- Plus les entreprises sont différenciées sur le plan interne plus elles ont besoin de mécanismes d'intégration pour coordonner l'action des différents départements.

### 3.3.2. BURNS et STALKER et la théorie de la contingence

Burns et Stalker montrent que la structure de l'organisation dépend essentiellement de facteurs externes en particulier de l'incertitude et de la complexité de l'environnement.

La mesure de l'incertitude et de la complexité se fait en utilisant le taux de changement de la technologie et du marché.

Burns et Stalker distinguent deux types d'organisation :

- **Une organisation mécanique** adaptée à des conditions environnementales stables.
- **Une organisation organique** adaptée à des conditions environnementales dynamiques.

Selon eux, il n'existe pas un type d'organisation idéal (*The One Best Way*) parce que à chaque environnement correspond une structure adaptée.

#### Les principaux auteurs de la théorie de contingence et leurs facteurs de contingences respectifs :

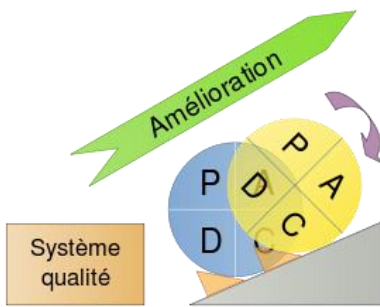
Auteurs	Facteurs de contingence
CHANDLER	Stratégie
WOODWARD	Système de production (petite ou grande série) et technologie
LAWRENCE et LORSCH	Instabilité de l'environnement
BLAU	Taille
BURNS et STALKER	Taux de changement de la technologie
MINTZBERG	Age, taille, pouvoir, système technique, instabilité de l'environnement

### 3.4. L'école Japonaise

L'école Japonaise est née grâce à certains grands auteurs qui ont été derrière l'évolution de Management par la Qualité au Japon ; mais, ce sont d'abord des qualitiens américains qui étaient à la source de cette évolution. C'est le cas notamment du professeur Deming qui a été envoyé au Japon en 1950 pour y donner des conférences.

L'ouvrage de **DEMING** (*La roue de Deming : Le cycle de PDCA*) sera relayé et vulgarisé par le professeur **ISHIKAWA**.

## La roue de Deming (Le cycle PDCA)



C'est un cercle vertueux divisé en quatre portions et présenté sur la diagonale d'un triangle.

Chaque portion est marquée par une lettre PDCA et la roue tourne dans le sens des aiguilles de la montre ainsi on passe d'une phase à l'autre jusqu'à la fin de cycle.

Ensuite on recommence un nouveau cycle si les objectifs attendus ne sont pas atteints.

### Les étapes du cycle PDCA :

1) « *PLAN* » ou planifier. Cela consiste en deux phases :

- Définir les objectifs.
- Définir les moyens.

2) « *DO* » : Faire

C'est une étape caractérisée par la construction et la réalisation de l'œuvre.

3) « *CHECK* » (Contrôler et vérifier)

Cette étape consiste à contrôler et s'assurer que les ressources mises en œuvre dans l'étape précédente (Do) et les résultats obtenus correspondent bien à ce qui été prévu dans le plan (Plan).

4) « *ACT* » (agir)

Il s'agit d'agir et d'améliorer. Cette étape consiste à ajuster les écarts, vérifier que les solutions mises en œuvre sont efficaces, rechercher les points d'amélioration, ce qui peut mener à un nouveau cycle.

### L'apport d'ISHIKAWA

Ishikawa est considéré comme le maître à penser du mouvement Japonais de qualité avec les autres chefs de files de JUSE « *Japanese Union of Scientific and Engineers* ». Les membres de la JUSE ont simplifié les méthodes apportées par les Américains pour les rendre plus compréhensibles et facilement applicables par la masse des employés.

Pour Ishikawa les grands axes d'efforts pour une maîtrise de la qualité sont :

- La prise en main du management de la qualité par les dirigeants et les cadres supérieurs.
- La formation **massive** à la discipline de la qualité à tous les niveaux de la hiérarchie.
- La pratique de la maîtrise de la qualité par tout le personnel et non pas uniquement par le service qualité.

L'établissement des programmes annuels de l'amélioration de la qualité.

Ishikawa est connu comme le fondateur **des cercles de qualité**. Il a créé et implanté plus d'un million de cercles de qualité et leur a enseigné toutes les méthodes et les outils nécessaires à la résolution des problèmes.

## **Le Brainstorming**

C'est un exercice dont le but est d'obtenir le plus d'idées possibles sur un thème donné, Il peut être fait :

- Soit pour lister les causes possibles d'un problème.
- Soit pour lister les solutions possibles d'un problème.

Sa pratique nécessite discipline et organisation.

Les **quatre règles conceptuelles du Brainstorming** sont:

- 1) Pas de critique ou d'évaluation des idées et pas d'autocensure.
- 2) Le but est la quantité d'idées et pas la qualité des idées.
- 3) Ne pas être conventionnel dans ses idées.
- 4) Ne pas bloquer sur les idées des autres.

Les **quatre règles de la pratique du Brainstorming** sont:

- 1) Une personne note les idées.
- 2) Chaque personne du groupe propose une idée lorsque vient son tour.
- 3) Si la personne n'a pas d'idée à proposer, il passe son tour.
- 4) Aucun commentaire n'est autorisé lors du Brainstorming.

## **Le cercle de qualité**

Le cercle qualité est un système de gestion qui vise à maximiser la qualité des produits et services par une amélioration constante de la qualité des Hommes, des relations au sein des entreprises et des conditions de travail.

Le cercle de qualité est constitué par un petit groupe de personnes toutes volontaires dont l'effectif varie de cinq à dix personnes, Ces personnes appartiennent à la même unité de travail, elles se réunissent de manière régulière pour **Rechercher, Identifier, Analyser et résoudre des problèmes professionnels quotidiens.**

Le cercle de qualité est animé par un responsable hiérarchique direct ; Il utilise des méthodes et des outils d'analyses précis.

**Remarque :** Le cercle de la qualité n'a pas de pouvoir de décision quant aux solutions des problèmes qui sont proposées. Il ne fait que soumettre des propositions aux responsables.

## CHAPITRE II. LE ROLE DU MANAGER.

### Bibliographie complémentaire

- BLANCHARD Ken & JOHNSON Spencer, « le Manager Minute » - éditions Nouveaux Horizons (2007)
- CLAUDE Jean-François & WELLHOFF Thierry, « l'entreprise en 80 valeurs » - éditions Liaisons (2011)
- BOYER Luc & BUREAU Romain, « 500 citations pour le Manager philosophe » - éditions Eyrolles (2010)
- MSSASSI Saïd, « précis du Management – concepts et processus de gestion » - édition Afrique-Orient (2010) – page 34 à 47.
- magazines Essor, Management et Qualité, Capital, Management, ...en kiosque.

Avant de délimiter les rôles des managers (2) et leur fonction de leadership (3), nous devons revenir sur certaines notions fondamentales et voisines (1).

### 1. Définitions et éclaircissements.

Le langage commun a tendance à faire confondre les termes et notions si proches dont la clarification peut bien dénouer des situations difficiles, nous faisons particulièrement référence aux notions de: cadre et encadrement ; manager et management ; et direction.

- **l'encadrement** : est une *fonction de l'entreprise* donnée aux personnes qui exercent une autorité hiérarchique sur un certain nombre de collaborateurs. L'encadrement d'une équipe requiert certaines capacités dans le technique, la communication et l'économique (finance, budget). La fonction d'encadrement peut être exercée par des agents de maîtrise ou par des cadres.

- **les cadres** représentent une CSP (catégorie socio-professionnelle) sans définition légale (c'est différent de médecin, avocat, notaire, professeur, etc..), ; néanmoins certains textes distinguent cadres débutants, cadres confirmés, cadres supérieurs et cadres dirigeants.

Sera donc considéré comme cadre *un salarié qui exerce des fonctions d'initiative et de responsabilité par délégation de l'autorité patronale*. Les cadres font l'objet d'un traitement social particulier au niveau du droit du travail (période d'essai, préavis de licenciement, indemnités, horaires de travail, rémunérations, protection sociale et retraite, représentation syndicale).

- **Le management** : comme déjà vu au premier semestre, c'est un concept voisin de celui de « entreprise » ou « gestion » ; c'est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration ou même association) en vue de la réalisation d'un objectif. C'est l'ensemble des techniques d'organisation, de direction et de gestion de l'entreprise pour que l'entreprise atteigne ses objectifs. En entreprise, management est souvent synonyme d' « animation d'équipe ». il est aussi la manière de résoudre les problèmes quotidiens tout en prévoyant les problèmes à venir. Le management recouvre une responsabilité stratégique.

- Le ou la **Manager**, c'est plus (+) qu'un « cadre » d'entreprise ; il n'est ni ouvrier, ni de profession libérale ; il a un statut particulier pour des fonctions variées dans l'entreprise (dans le juridique, le financier, le marketing, la communication, etc)

*Le Manager est celui ou celle qui fixe une stratégie et doit ensuite mobiliser les ressources et énergies pour mener cette stratégie jusqu'au bout.*

Etant donné que le management est aussi une responsabilité de gestion qui a pour but de tirer le meilleur parti des moyens dont l'entreprise dispose, le Manager a un rôle de superviseur.

### - Différence entre cadre et manager ?

Pour schématiser, "Manager" c'est un poste et « cadre » est un statut. Il ne faut pas confondre, le statut et l'intitulé du poste. En effet, un salarié est souvent un manager et un cadre. Sa condition de manager signifie qu'il est responsable d'une équipe. En revanche si ce salarié sait travailler en autonomie, s'il a un niveau de responsabilité élevé, ce sont ces critères notamment qui feront de lui un salarié cadre. Dans le monde de l'entreprise avant d'être cadre, on peut avoir un statut d'employé, un statut d'agent de maîtrise, un statut de cadre et de cadre supérieur. (par exemple, concrètement, un DRH sera cadre supérieur, un RRH sera cadre, un CRH également, un ARH sera agent de maîtrise et un secrétaire sera un employé. Voilà un exemple de poste et de statut associé)

« Être cadre c'est avoir un statut, une représentation sociale spécifique et c'est surtout adhérer à des régimes particuliers comme celui de l'assurance vieillesse (France), on peut donc être cadre sans avoir obligatoirement à encadrer une équipe.

Avec ce statut, le « cadre » occupe une place au sein de la société qui lui confère un rôle qui n'est pas sans effet sur son comportement ou son mode de vie. Ainsi, malgré son titre, le cadre ne dirige pas forcément une équipe ou des collaborateurs. Des statistiques françaises montrent que seulement 43 % gèrent une équipe, une quantité qui est en nette diminution depuis 20 ans (-15 %). Un nombre croissant n'exerce plus ce qui correspondait à leur statut, c'est-à-dire la responsabilité, l'autonomie et l'esprit d'initiative. De plus en plus de cadres sont des simples exécutants. Mais ils peuvent aussi occuper des fonctions opérationnelles de haut niveau. On peut distinguer deux types de « cadres »:

- **Le « manager »** qui dirige, encadre, organise et structure une équipe. Il est chargé de définir des objectifs directs et de déterminer les orientations pour l'organisation, de gérer des Hommes, leur rémunération et leur formation. Il peut aussi être impliqué dans la prise de décisions en amont et gérer lui-même des orientations de l'entreprise. (Les dirigeants représentent 1 % de l'ensemble des cadres et les autres managers 5 %, selon des statistiques françaises).
- **Le spécialiste ou expert** (13 %) est celui ou celle qui a la connaissance ou l'expérience et qui est reconnu(e) comme tel. Ces salariés sont des spécialistes dans leur domaine professionnel, soit en middle management, soit au niveau de la direction générale. C'est le cas des contrôleurs de gestion, de responsables administratifs, marketing..., et aussi de commerciaux (Technico-Commercial, Chargé d'Affaires, Ingénieur commercial) sans qu'il y ait de notion de management d'équipe. Ce statut cadre s'obtient par l'acquisition d'un niveau de formation élevé, par la reconnaissance technique ou par l'ancienneté. Cela peut aussi être simplement un poste de cadre identifié comme tel par l'entreprise.

- **La direction** : c'est l'organe suprême qui coiffe la tête de l'organisation, c'est l'activité de cet organe, qui détient l'action de décider, de guider, de diriger, au plus haut niveau (stratégique).

Ces notions étant bien définies, nous nous attacherons au manager spécialement pour reconnaître ses rôles et ses caractéristiques. Un TD complètera ce cours pour bien cerner les caractéristiques du manager « idéal ».



## 2. les rôles des managers.

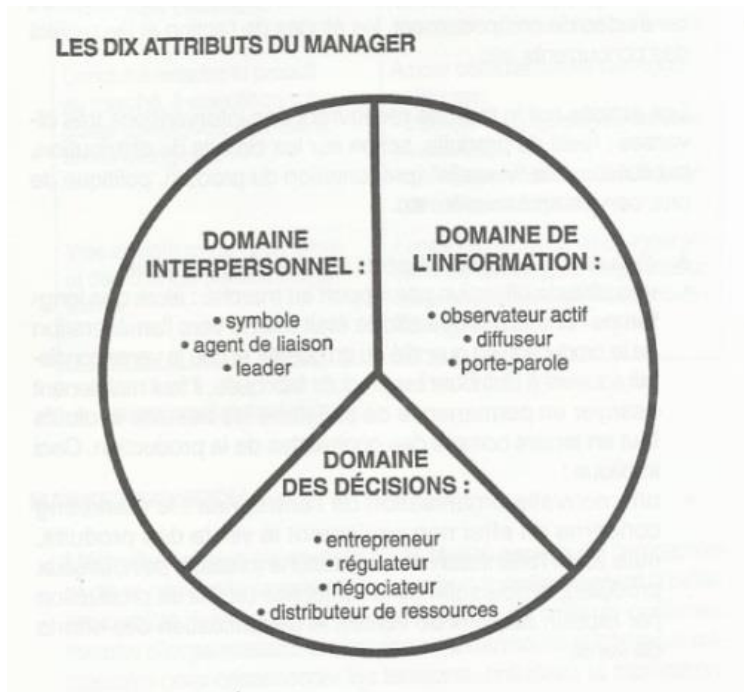
### 2.1. Henry MINTZBERG (né en 1939 au Canada)

Une des meilleures approches de définition du Manager est celle de Henry MINTZBERG (dans son ouvrage « Structure et dynamique des organisations »). Ses recherches ont porté sur les **diverses caractéristiques du travail des managers**. Il en ressort les points suivants :

1. Une bonne part du travail des managers s'effectue à un rythme effréné
2. Les activités de gestion se caractérisent par leur brièveté, leur variété et leur aspect fragmentaire
3. Les managers préfèrent les activités bien définies et non habituelles touchant des questions d'actualité
4. De tous les moyens de communication auxquels ils ont accès les gestionnaires démontrent une préférence marquée pour la parole
5. Les managers entretiennent un ensemble de relations complexes avec diverses personnes ne faisant pas partie de leur organisation
6. Les gestionnaires ne choisissent pas la majorité de leurs activités (des forces extérieures déterminant dans une large mesure leur emploi du temps)

(Complément d'informations sur « précis du management » de Saïd MSSASSI. p.39)

Ainsi, pour MINTZBERG, le manager est orienté vers l'action et peu vers la réflexion; il est plongé dans l'action et n'a pas toujours le temps de mener une réflexion approfondie ; il est submergé de tâches routinières et doit traiter des événements imprévisibles. Le manager a une activité fragmentée, et c'est à l'aide des relations interpersonnelles qu'il s'informe et agit. Nous distinguons ses tâches dans le tableau suivant, résumé par le schéma :



Un manager a dix rôles différents regroupés dans le tableau suivant :

<b>Rôles interpersonnels</b>	Rôle de symbole (1 <sup>er</sup> rôle)	Devoir de représenter son organisation dans toutes les occasions formelles.
	Rôle d'agent de liaison	Permet au cadre d'avoir des faveurs et des informations de ses pairs et des personnes extérieures à l'entreprise.
	Rôle de leader	Définit les relations du cadre avec ses subordonnés (motivation, gestion du personnel,..)
<b>Rôles liés à l'information</b>	Rôle d'observateur	Reçoit et cherche des informations qui lui permettent de comprendre son organisation
	Rôle de diffuseur	Transmet certaines informations à son organisation («il dispatche »)
	Rôle de porte-parole	Communique à l'extérieur des informations sur son organisation
<b>Rôles décisionnels</b>	Rôle d'entrepreneur	La fonction de cadre consiste à prendre l'initiative de changements.
	Rôle de régulateur	Est « sur le front » quand son organisation est en danger
	Rôle de négociateur	Entame des négociations au nom de l'organisation.
	Rôle de répartiteur de ressources	Supervise le système par le biais duquel les ressources sont réparties.

## 2.2. Peter DRUCKER (1909 – 2005)

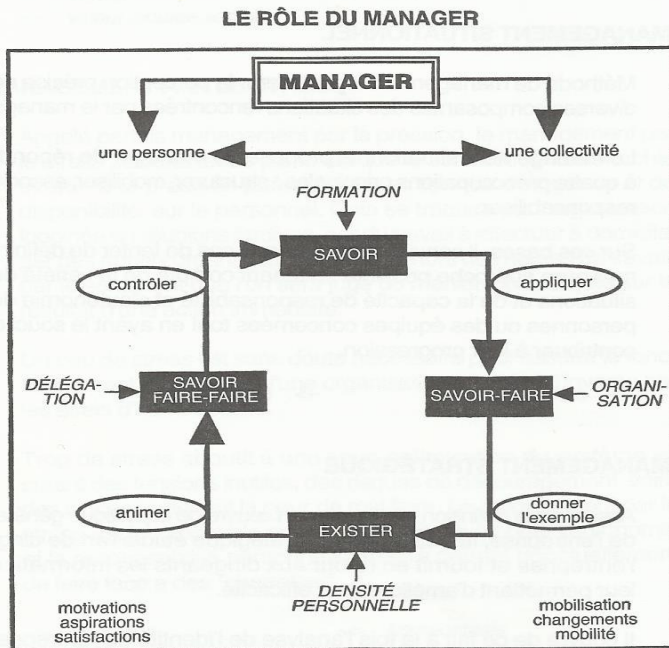
P. DRUCKER est considéré comme le père des théories modernes en Management ; il est à l'origine de concepts utilisés dans l'entreprise tels que **l'esprit d'entreprise** et **l'innovation** systématique. Pour lui, un manager efficace doit assumer des fonctions précises de direction, planification, organisation et contrôle. Ces activités sont la base du Management. (Nous les examinerons dans le chapitre suivant). Pour P. DRUCKER, le manager est une sorte *d'horloger qui construit et pilote en permanence l'entreprise*.

## 2.3. Michel CROZIER (1922 – 2013)

Pour ce pionnier de la sociologie des organisations, père de **l'analyse stratégique** qu'il a découverte lors d'un cours séjour aux USA, l'ORGANISATION (dont l'entreprise) est une construction sociale, fruit des stratégies des acteurs qui la composent, qui sont dans la quête du pouvoir pour conserver ou accéder à une situation dans l'entreprise. Le manager est alors celui qui doit comprendre et gérer les tensions mais aussi conclure des alliances pour permettre à l'organisation de survivre. Il sera au milieu de résistances et d'alliances.

Vous rencontrerez ces auteurs en lisant des ouvrages de management stratégique, matière que vous retrouverez en semestre 5 (parcours GESTION).

Les qualités d'un bon manager (voir TD) sont à la fois : professionnelles, relationnelles et personnelles.



Professionnelle : reconnu dans son métier et sa fonction.  
 Relationnelle : entretenir de bonnes relations avec les personnes sous ses ordres (motivation, ...)  
 Personnelle : dynamisme et capacité

En résumé, le manager sera celui ou celle qui dirige ou gère l'activité d'une équipe. Un manager est au sein d'une organisation, un pivot très important dont le travail consiste :

- d'une part à gérer une ou plusieurs équipes dans le but d'accomplir certaines missions et d'atteindre certains objectifs (aspects planning, coordination, communication, ressources, motivation, coaching, entraide, soutien...)
- et d'autre part à tenir régulièrement informés les décideurs de son entreprise ou de son client de l'avancement des travaux et des résultats obtenus (aspects budgets, négociations, présentation, vente...).

Ainsi, le manager, selon Mintzberg, passe les deux tiers de son temps en réunions prévues et imprévues, tandis que le reste est consacré aux visites, travaux de bureau et appels téléphoniques !

### 3.1 RAPPEL : Missions et activités du Manager

Le manager est un responsable au sein de l'organisation, avec des missions principales et des activités :

- Il définit la mission de son entité.
- Il fixe pour ses équipes des objectifs clairs.
- Il optimise l'utilisation des ressources
- Il fait le suivi des activités et des réalisations
- Il analyse et organise le travail de ses équipes

- Il assure la gestion des ressources humaines qui dépendent de lui
- Il anime au quotidien, il informe, il communique

Ces différents rôles peuvent être résumés comme suit :



1. **Anticiper** les tendances, les opportunités, les risques etc.
2. **Décider** ou faire des choix stratégiques ou tactiques.
3. **Organiser** les priorités, les ressources, les projets
4. **Animer** vise les ressources humaines : recruter, former, coacher au quotidien, motiver
5. **Communiquer** : écouter, informer, présenter, exploiter le feed-back
6. **Résoudre** les conflits, les différends
7. **Performer** ou créer une dynamique grâce à certains leviers comme l'innovation ou le changement
8. **Piloter** les réalisations, les objectifs, superviser, faire des choix

### 3. Quelles différences entre le Manager et le Leader

Drucker, dans une citation, montre bien que Manager et Leader sont tous deux aussi indispensables à l'entreprise : « *Managers do the things right, Leaders do the right things* ».

Le leader sait ce qu'il faut faire et sait motiver les équipes à le faire. Le manager sait comment le faire de façon efficace et optimum pour l'entreprise. Cette distinction essentielle fait que leader et manager n'ont en réalité que très peu de points communs.

Le manager est désigné par sa hiérarchie et imposé à l'équipe. Il détient une autorité formelle qui découle de son statut et de son pouvoir organisationnel. Il est focalisé sur les tâches. Il est le garant d'aujourd'hui. Il pousse l'équipe en exploitant les ressources physiques et les compétences, en misant sur la raison. Le manager est un organisateur qui coordonne et contrôle l'équipe.

Le leader est reconnu comme tel par les membres de son équipe. Il détient une autorité d'influence qui découle de sa fonction et d'un pouvoir relationnel, focalisé sur les personnes. Il est le garant de l'avenir. Il tire l'équipe en exploitant les ressources émotionnelles et spirituelles, en parlant avec son cœur. Le leader est un visionnaire qui propose et influence. Il est moteur au centre de l'équipe. Il est celui qui va la mener à un autre stade de son développement.

En résumé on peut dire que :

Le LEADER	Le MANAGER
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tourne vers l'avenir</li> <li>- Apprécie le changement</li> <li>- Privilégie le long terme</li> <li>- Cherchent à connaître le pourquoi</li> <li>- Sait déléguer</li> <li>- Cherche à simplifier</li> <li>- Se fie à ses intuitions</li> <li>- Tient compte, dans sa vision, de l'environnement social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se concentre sur le présent</li> <li>- Préfère la stabilité</li> <li>- S'oriente vers le court terme</li> <li>- Se concentre sur les objectifs et les résultats</li> <li>- Cherche à connaître le comment</li> <li>- Veut planifier, contrôler</li> <li>- S'appuie sur des raisonnements logiques</li> <li>- Limite sa vision à l'entreprise</li> </ul>

Ci-dessous, tableau synthétique sur les différences entre un manager et un leader.

Manager	Leader
Administre	Innove, Développe
Concentré sur le système et sa structure	Concentré sur l'équipe
Contrôle et assure le lien	Inspire confiance
Vision courte	Vision Perspective "voit loin"
<i>Asks how and when</i>	<i>Asks what and why</i>
Oeil rivé sur la "ligne"	Regarde l'horizon
Accepte le status quo	Challenge permanent
Imite	crée
Est le "bon soldat"	Reste lui meme
<i>Does things right</i>	<i><u>Does the right thing</u></i>

#### 4- Le leadership

Le leadership peut ainsi se définir comme la capacité d'une personne à influencer et à fédérer un groupe pour atteindre un objectif commun dans une relation de confiance mutuelle et pour une durée limitée.

##### 4.1- Intérêt du leadership ?

- Pour l'organisation, le leader cherche à obtenir les moyens d'action nécessaires à la mise en œuvre des objectifs, tels que les budgets, les humains et le matériel, mais également les procédures, les délais, les normes, etc., ce qui lui permet de formaliser et simplifier les tâches.

- Pour l'organisation, le leader cherche à répartir les rôles et les tâches entre les membres de l'équipe. Il cherche également à déléguer une partie du pouvoir aux subordonnés, en leur fixant des objectifs et en leur laissant une marge de manœuvre pour réaliser ces tâches (déléguer, ce n'est pas se débarrasser d'une tâche !). Puis le leader aura à contrôler ce qu'il a confié.

Le leader aura à organiser, animer, écouter son équipe. Voir les caractéristiques du Manager en TD.

Il n'y a pas de style de leadership idéal, il dépend des circonstances et des individus. Un bon leader est celui ou celle dont le style de management correspond à sa personnalité ainsi qu'aux attentes et tempérament de ses subordonnés + qui est cohérent avec les caractéristiques de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement.

Il existe de nombreux ouvrages et articles traitant du leadership (traditionnel, au féminin, dans une équipe multiculturel, etc...A découvrir durant vos lectures)

#### **4.2. Le manager de demain.** *Lisez et commentez ce texte. Correction en TD.*

***Le manager : Commentaire de document***

***« Quel sera le profil du manager de demain »***

Depuis quelques années les métiers d'encadrement évoluent et les missions confiées à un manager sont aujourd'hui sensiblement différentes. Il en ressort que le « manager de demain » devra être un pilote ouvert et souple, aux fortes compétences relationnelles. Il devra fédérer son équipe autour d'une vision et s'appuyer sur une base personnelle de courage et d'équilibre.

**1) Aujourd'hui, comment un manager peut-il concilier à la fois bons résultats financiers et performance durable ?**

Il faut bien comprendre que l'exigence de résultats financiers à court terme restera prépondérante et nous assisterons dès demain à une tension entre deux types de management, qui sont un management des résultats et un management de la performance qui, lui, prend en compte l'humain et ses besoins. Le tout se jouera dans un environnement plus complexe dans lequel la vitesse du changement s'accélère, l'information circule de plus en plus vite, l'espace de travail est de plus en plus éclaté en raison de l'internationalisation, avec pour conséquence une mise à distance des collaborateurs. Un des enjeux majeurs pour les managers sera, dans ce contexte, de mobiliser l'énergie de chacun et la puissance du collectif. Ce qui exigera une attention toute particulière portée aux personnes et aux conditions de leur implication.

**2) Comment le manager s'adapte-t-il face aux changements des mentalités dans le rapport au travail ?**

Nous remarquons que des comportements très différenciés se renforcent dans l'entreprise en raison de l'arrivée des nouvelles générations, de la place de l'individu dans l'organisation, de la valeur du travail et de l'importance de l'épanouissement personnel. Ces évolutions modifient la nature de la relation managériale et rendent les aspects législatifs de plus en plus importants.

L'arrivée des nouvelles générations, la génération Y, impose progressivement un nouveau mode de management. Les managers le reconnaissent volontiers : cette génération les bouscule parce qu'elle refuse un modèle managérial classique. Ils doivent s'éloigner petit à petit des organisations très hiérarchisées pour se rapprocher des réseaux. Cette génération souhaite contribuer activement au développement de l'entreprise tant que le manager respecte l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

**3) Le niveau de responsabilité a augmenté depuis 20 ans, comment le manager fait-t-il face aux situations de stress ?**

En plus de faire face à l'augmentation du niveau de responsabilités, le manager est confronté, d'une part, à des situations de plus en plus complexes et, d'autre part, à un périmètre de responsabilité élargi. Deux facteurs de stress qui peuvent induire une difficulté à mettre en mouvement ses ressources et à agir de façon adaptée.

Face à cette insécurité extérieure, le manager devra s'appuyer sur une sécurité intérieure faite de vision d'un cap qui fasse sens pour lui et son équipe. Pour affronter ces situations, le manager doit prendre conscience de ses propres ressources et avoir confiance en la capacité de ses collaborateurs.

Ce qu'il faut retenir ! Face à un mouvement de pression, le manager doit mettre en « tension » son équipe pour faire face aux difficultés.

#### 4) Quel portrait du manager de demain résulte de ces évolutions déjà amorcées ?

Nous avons pu découvrir que le manager veut assumer un leadership dans un contexte plus humain. À l'évidence, il doit renforcer ses aptitudes relationnelles pour expliquer, informer, faire adhérer aux changements. Les managers devront travailler leur capacité d'adaptation pour apprivoiser l'inattendu, être plus agiles... Il leur faudra également développer une intelligence des situations pour bien guider leurs actions. Ils devront en outre renforcer leurs capacités de communication en se montrant beaucoup plus ouverts aux autres, aux autres disciplines, à la diversité... Car en toile de fond, il s'agira de replacer l'humain au cœur des préoccupations managériales en tenant compte des aspirations et des potentialités de chacun. Le manager doit démontrer encore plus sa légitimité notamment grâce à sa solidité intérieure et sa capacité à relever les défis en contexte turbulent. Il ne s'agit plus d'une légitimité fondée sur la position et la certitude mais bien sur l'intelligence des situations et la capacité à mobiliser, à redonner du sens, à recréer le collectif tout en étant attentif à chacun.

Mais ce n'est pas tout, il doit s'armer pour décider rapidement, accompagner le changement tout en gérant les conflits potentiels, développant le plaisir au travail, la convivialité et la solidarité dans l'équipe. Pour cela, le manager commence par l'écoute, puis la bienveillance et la patience. Il prend du recul sur sa pratique, accepte la diversité et devient un manager-coach.

Le manager doit aussi intégrer les nouvelles technologies qui vont lui permettre d'adopter un mode de fonctionnement réseau et de gérer différemment les flux d'informations.

Le manager de demain a tant de qualités humaines à développer qu'il a besoin de soutien dans sa pratique quotidienne. D'une part, il attend que la direction générale mette l'individu au cœur de l'entreprise et formalise clairement un projet cohérent. D'autre part, il souhaite des outils performants synonymes de gain de temps.

#### 5) Quelles sont les méthodes pour accompagner le manager dans son nouveau rôle ?

Pour savoir donner du sens et anticiper, accompagner le changement tout en équilibrant le collectif et l'individuel, le manager a besoin de formation intra ou inter, de coaching et d'accompagnement d'équipe. Avec l'appui d'un consultant, il doit pouvoir échanger au sein de groupes de partage de bonnes pratiques. À ce titre, les organismes doivent jouer leur rôle d'expert pour informer et utiliser leur réseau pour les mettre en relation avec d'autres managers.

Pour remplir leur nouveau rôle, les managers attendent que les organismes de formation deviennent des partenaires dans la durée qui les accompagnent en construisant avec eux du sur-mesure...

Les managers de demain auront de plus en plus besoin de formations ludiques et créatives, de dispositifs courts, cohérents et séquencés. Ils attendent de travailler de plus en plus sur des vrais cas pratiques. La formation devient un lieu d'entraînement, un simulateur pour manager...

L'exigence de performance durable et d'esprit de responsabilité nécessite de nouvelles dynamiques managériales prenant appui sur les lignes de force suivantes :

- un management orienté résultat et soucieux d'une gestion humaine des ressources ;

- un management orienté résultat et soucieux d'une gestion humaine des ressources
- une meilleure prise en compte de l'élément humain et de sa dynamique d'engagement
- des managers faisant preuve d'une sécurité intérieure et d'ouverture face à une complexité croissante.

C'est avec énergie et enthousiasme que les organismes de formation accompagnent les managers pour relever ces défis.

Source : article paru dans la revue *Courrier Cadres* – APEC – février 2011

TAF : essayer de définir quel devrait être le profil du manager de demain ?



## **CHAPITRE III. LE PROCESSUS DE GESTION.**

### **INTRODUCTION**

Pour faciliter la compréhension du « processus de gestion », il est utile de se pencher sur quatre concepts fondamentaux :

- Le système de planification.
- Le système d'organisation.
- Le système de direction et de supervision.
- Et le système de contrôle.

Ce chapitre traitera le premier, le second et le quatrième système (le système de direction sera traité ultérieurement).

### **1. La notion de système de gestion.**

La notion de système signifie la recherche de plusieurs éléments et la définition des liens complexes qui les unissent les uns aux autres.

L'organisation est considérée comme des ensembles constitués de différents systèmes (tels que les flux de travail, les dispositifs de production, les politiques de commercialisation, les sources de financement, les structures des effectifs et des rémunérations, les réseaux de communication et les organes de répartition des rôles). Tous ces systèmes, qui fonctionnent ensemble, constituent « **une organisation** ».

L'école des systèmes explique les liens entre les parties et précise l'importance **d'examiner chaque partie isolée dans le contexte de l'ensemble**. Cette démarche est différente de la méthode traditionnelle car elle permet une compréhension du comportement organisationnel.

Nous pouvons regrouper les éléments de base des systèmes comme suit :

- Les facteurs de production ou de prestation de services sont les ressources physiques, humaines, financières et l'information qu'une organisation utilise pour produire des biens et assurer des prestations de services.
- Le processus de transformation n'est autre que la technologie utilisée par l'organisation pour transformer ou changer les facteurs de production en produits.
- Les produits comprennent les biens et les services que l'organisation offre à ses clients sur les marchés.
- La rétroaction est l'observation des résultats, qui influence le choix des facteurs de production à mettre en œuvre au cours du prochain cycle de transformation.

Dans un environnement qui change, des facteurs politiques, sociales, économiques et techniques impactent les objectifs de l'organisation.

*Exemple : OUVERTURE DE L'ENTREPRISE SUR SON ENVIRONNEMENT. Voir chapitre 3 du premier semestre.*

Dans une université par exemple, les facteurs de production et de prestation de services sont les étudiants, les professeurs, les budgets, les dons, l'appui d'une fondation, les bourses, les bourses de recherche, les bâtiments, et toute chose entrant dans la « fabrication » de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les enseignants et les administrateurs appliquent un processus de transformation – l'enseignement et autres services pédagogiques tels que l'encadrement ou la recherche – pour « transformer » les étudiants(es) en personnes instruites.

Dans les facultés, les divers membres utilisent différents processus de transformation pour atteindre les objectifs de leur département ou de l'université. Par exemple, les stages en entreprise, les travaux pratiques (TP) ou travaux dirigés (TD), les cours magistraux et les expériences de laboratoire figurent parmi les moyens qu'utilise le corps enseignant. Le produit du système est une personne instruite et formée pour les besoins du marché de l'emploi.

Dans une industrie, les différents processus de transformation agissent sur des matières premières en utilisant du matériel et des ressources humaines pour produire des biens en relation avec les besoins des marchés.

(Fonctionnement interne et orientation vers l'environnement.)

### **1.1. Le fonctionnement global des systèmes.**

Le manager efficace n'a pas besoin de tout connaître sur les systèmes existants au sein de son entreprise ou son administration publique, vu la difficulté d'analyse. Mais **définir son rôle, les moyens d'action et les objectifs reste important**. Il analyse les systèmes sur lesquels il souhaite exercer directement son autorité ou qu'il veut comprendre ; et laissera les autres sous la responsabilité d'un(e) autre manager.

LUDWIG VON BERTALLANFFY, fondateur de l'école des systèmes, est un homme de science qui a travaillé principalement dans les domaines de la biologie et de la physique. Son hypothèse est la suivante : **Pour bien comprendre le mécanisme d'une entité, il faut le percevoir comme un système constitué de parties interdépendantes.**

Selon Ludwig von Bertalanffy:

- Un système fermé n'est pas influencé par les effets de son environnement externe.
- Un système ouvert est constamment en relation avec son environnement externe.

Selon sa théorie, il faut analyser le mécanisme d'une entité dans son fonctionnement global pour mieux comprendre les relations qui existent entre ses différentes parties.

### **1.2. Le fonctionnement global de l'entreprise.**

Le fonctionnement des entreprises dépend de facteurs externes et internes.

**Sur le plan externe**, la crise économique mondiale des années 1970, les programmes d'ajustement structurels, la crise de 2007, la mondialisation... constituent des étapes difficiles pour tous les pays du monde.

**Sur le plan interne**, plusieurs difficultés n'ont pas permis de redresser les entreprises victimes à la fois de la crise économique, mais aussi, des erreurs de diagnostic des dysfonctionnements et des insuffisances dans la gestion (gouvernance).

Il faut préciser que la principale faille provient, de l'absence d'une stratégie clairement définie et conçue à partir d'un diagnostic global et souvent l'inadaptation du management aux réalités politiques, économiques, sociales et culturelles.

En effet, la plupart des entreprises d'une façon générale, souffrent de l'absence d'une vision et d'objectifs précis fixés à l'avance. Le « pilotage à vue » est appliqué dans les situations où l'environnement est incertain ou perturbé, mais il ne peut être appliqué à long terme que si il s'inscrit dans un « plan de vol » préétabli.

De ce fait, un bon système de gestion nécessite les variables suivantes :

1. Un bon diagnostic. (Voir méthode SWOT- Management 1 – cours et TD).
2. Une planification. (Voir chapitre 6). La stratégie et le système de prise de décisions.
3. Une organisation. (Voir chapitre 4. Management 1) Les structures de l'entreprise.
4. Des modes de directions et de supervision.
5. Un système de contrôle.

Certains éléments traités au premier semestre seront approfondis dans le programme de Management 2. Par ailleurs, ce chapitre traitera la planification, l'organisation et le système de contrôle.

## **2. Définir le processus de management stratégique.**

Le but de la stratégie est de savoir le « devenir » de l'entreprise, et les moyens pour y arriver.

Ainsi, tout acte opérationnel de l'entreprise doit correspondre à sa vision stratégique. Ce qui relie les différents domaines de l'activité de l'entreprise est le management stratégique. Il recouvre deux éléments :

**\*Un modèle : signifie** la vision conceptuelle du mode de commandement et des finalités de l'entreprise (c'est-à-dire quel style de management adopter)

**\*Des modalités d'exécutions** (où par quelles méthodes et quels outils)

Ce schéma managérial engendre des pratiques réelles, et des avantages, en prenant l'initiative dans des domaines décisifs : les techniques et produits innovants, l'écoute du client et l'enrichissement des ressources humaines.

### **2.1. Définir la stratégie.**

La stratégie est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités.

### **2.2. Rôle de la stratégie.**

Dans les orientations à long terme de l'entreprise, la **stratégie joue un rôle important**, en tentant :

- D'analyser l'environnement et les évolutions porteuses d'opportunités et de contraintes;
- D'éclairer les décisions dans différents domaines : technologies, investissements, produits, structures et modes de gestion.
- D'orienter l'entreprise vers des choix essentiels tels que la croissance, la diversification, le recentrage, ou la reconversion...

La stratégie s'appuie sur une analyse du changement et sur une méthodologie de décision.

Aussi, la stratégie apprend l'adaptabilité, la prise de risque, la créativité, l'inventivité et l'intuition comme le souligne Henry Kissinger : « *le pari qu'implique la prise de risque fait également appel à l'intuition* ».

### **2.3. Définir la planification stratégique :**

La finalité de toute entreprise est de **créer des richesses**, dont la distribution doit être en harmonie avec les désirs de ses dirigeants, et des contraintes de l'environnement : bénéfiques, impôts, salaires, frais financiers... Elle doit donc **vivre et prospérer**, pour ne pas disparaître.

La finalité de la firme se concrétise avec la définition des buts et des objectifs. **Les buts** dans l'entreprise sont soit :

- ✘ Quantitative : Chiffres d'affaires, bénéfices, investissements nouveaux à réaliser, capacité d'autofinancement...
- ✘ Qualitative : Image de marque, notoriété, sérieux, qualité du système de gestion etc...

Les buts sont discutables, et souvent arbitraires et c'est le chef suprême de l'organisation (patron, Directeur, Conseil d'administration, Directoire, Comité Directeur...) qui doit les définir, et les exprimer avec précision.

Le caractère des buts c'est « exprimer une politique ». Ils sont moins permanents que les finalités. Ils sont qualifiés de "semi – permanents ».

#### **DEFINITIONS :**

La "**planification**" ou de "**planification stratégique**" est la définition des buts et de la politique.

Le "**processus de planification stratégique**" est l'activité à laquelle la planification donne lieu.

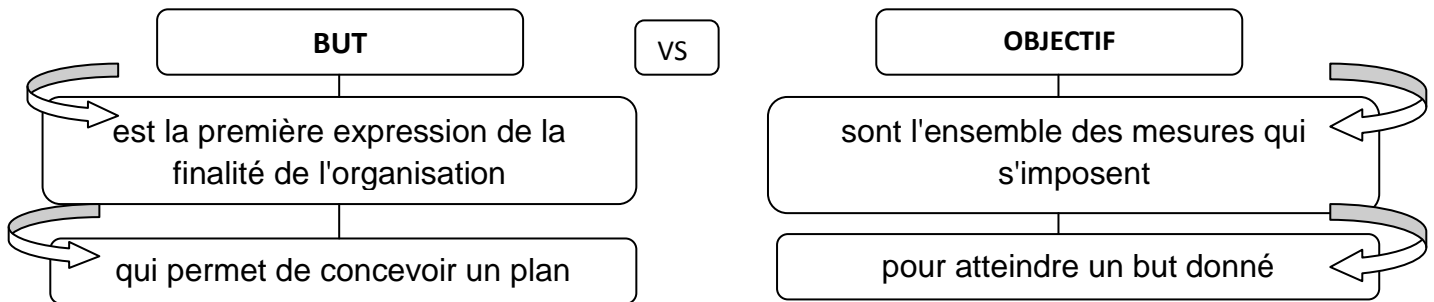
Ce processus peut être complexe car il doit prendre en considération :

- les différentes politiques de l'entreprise (technique, commerciale, financière, du personnel etc...),
- l'évolution de l'environnement, et
- le montant global des ressources que l'entreprise peut mettre en place pour atteindre ces buts.

Selon R. ANTHONY "La **planification stratégique** est l'activité de prise de décision qui concerne les objectifs de l'organisation, les changements de ces objectifs, les ressources utilisées pour atteindre ces objectifs et les politiques relatives à l'acquisition, à l'utilisation et la mise de ces ressources à la disposition des différentes fonctions de l'entreprise".

Pour KANTOROVITCH "Les méthodes correctes de planification doivent atteindre le plan optimal, en assurant la meilleure utilisation de toutes les ressources et produisant la quantité la plus élevée de biens désirés".

Il faut distinguer la notion de « BUT » de la notion « d'OBJECTIF », on considère que :



- La croissance de l'entreprise est un but.
- La maîtrise du marché est un but.
- Objectif : Si l'entreprise réussit à écouler toute sa production sur un marché , atteindre un chiffre d'affaires de x millions de DH, d'EUROS, de DOLLARS U.S. et réaliser 50% de parts de marché en 2015, elle aura atteint son but.

**Donc l'*objectif* est la définition quantifiée ou chiffrée d'un but.**

Conclusion : La planification est liée en externe à la complexité croissante de l'environnement et en interne à la direction dynamique des hommes et des femmes au travail (la délégation des responsabilités).

Son rôle est d'assurer la cohérence des actions engagées et d'organiser l'emploi des ressources utilisées. C'est aussi un outil d'aide à la décision et un instrument de contrôle de gestion.

### 3. L'analyse des missions au sein d'une organisation managériale

#### 3.1 Définition des missions

La description des missions est une condition nécessaire à la fixation préalable d'objectifs individuels qui sont eux-mêmes un préalable à l'entretien annuel d'activité, au sein d'une organisation.

Définir les missions, c'est permettre à chacun de savoir *qui fait quoi, comment, pourquoi et pour qui*. C'est donner la possibilité à chacun de savoir « à quoi sert » le poste qu'il occupe dans l'organisation, le service ou unité, et dans quel sens orienter son action.

Une définition de mission efficace doit faire ressortir clairement ce qui est **central, prioritaire et permanent** dans le poste.

La mission ne décrit pas ce que la personne fait, elle explique en termes de résultats à atteindre les services que la personne doit rendre à l'entreprise.

Définies avant pour avoir une compréhension fine des situations, les définitions de fonction se transforment en grandes missions.

#### 3.2 Questions clés pour définir les missions

Pour définir les missions, certaines questions doivent être posées :

- Quel est l'intitulé du poste ou la désignation de la fonction ?

- Quelle est la situation de la fonction au sein de l'unité, du service ?
- Quelles sont les missions majeures d'une unité ou d'un service ?
- Que manquerait-il à l'organisation si ce service n'existait pas ?
- Les articulations de la fonction :
  - Quels sont les liens hiérarchiques ?
  - Quels sont les liens fonctionnels ?
- Les priorités de la fonction :
  - Quelles sont les finalités, les raisons d'être d'une fonction, au sein de l'organisation ?
  - Que manquerait-il à un service si on supprimait une fonction ?
  - Qu'est-ce qui différencie ma fonction en tant que manager de celles de mes collaborateurs ?
  - Quels sont les secteurs clés de résultats ?
  - Sur quels critères majeurs est évaluée la réussite d'un manager et d'un collaborateur ?
- Mission spécifique :
  - Existe-t-il une mission spécifique liée à la personne ? liée aux circonstances ?

Cette réflexion permet de faire sortir les priorités de la fonction.

Elle est formulée par des verbes d'action : assurer, engager, prévoir, faire respecter, contribuer à participer, à proposer (si responsabilité partagée)...

Cela permet à la personne de différencier les priorités de son service et celle de sa fonction et de préciser les services attendus par les clients internes ou externes.

## 4. Fixation des objectifs au sein d'une organisation

### 4.1. Pourquoi la nécessité de manager par objectifs ?

Les objectifs donnent un sens aux efforts collectifs et individuels, ils correspondent à un besoin du corps social des entreprises.

Ils permettent la réappropriation d'un pouvoir par la hiérarchie intermédiaire et la mobilisation des motivations de chacun.

Définir des objectifs pour chaque unité commerciale ou administrative n'est pas une pratique généralisée. Cela relève de la culture de l'entreprise. Lorsqu'une direction d'entreprise incite son encadrement à définir des objectifs par unité, elle délègue et fait déléguer un pouvoir à chaque niveau de responsabilité intermédiaire. Dans le cas contraire le rôle du responsable est cantonné à une position de courroie de transmission.

Rappel : « la délégation consiste à confier à quelqu'un la responsabilité d'un résultat avec les pouvoirs d'agir et de décider associés à la réalisation de cet objectif ».

Distinction : Diriger par les activités / Diriger par les objectifs =

### Diriger par les activités :

(L'activité = une réalisation nécessitant l'exécution de plusieurs tâches). Elle induit :

- **La polyvalence** : plusieurs tâches sont réalisées par la même personne. La variété du travail et la diversité des compétences sauvegardent la motivation et l'adaptabilité.
- **Le produit fini** : une série d'actions concourant à une réalisation claire.
- **L'initiative** : le contrôle ne porte pas dans un premier temps sur la bonne exécution de chaque tâche mais sur la réalisation finale.

*L'appropriation d'une activité est une des conditions nécessaires de la motivation et de la performance.*

### Diriger par les objectifs :

*Le résultat attendu est formulé en termes de quantité, qualité, coût et délai.*

Trois éléments sont prioritaires

- **La finalité économique de l'entreprise** : seul compte le résultat et non les moyens.
- **La contribution** : chaque personne ou unité produit un résultat contribuant aux performances de l'ensemble.
- **L'autonomie et la responsabilité** : la liberté de réalisation trouve la contrepartie dans le système de sanction du résultat. Si l'objectif est atteint, rétribution matérielle ou psychologique, si pas atteint stimulation négative.

## 4.2 Le concept d'objectif

**Définition:** « Un résultat mesurable à une échéance précise grâce à la mise en œuvre d'actions appropriées ».

**Caractéristiques** - Le concept d'objectif est lié à :

- Un **avenir** : un objectif repose sur une analyse prévisionnelle et prospective et il est toujours associé à l'idée d'échéance.
- Un **diagnostic** : le repérage des points forts et des dysfonctionnements de la situation actuelle constitue le point de départ de la définition des objectifs.
- L'**action** : l'objectif guide l'action d'autant mieux qu'il est identifié et accessible. L'élaboration d'un plan d'action constitue l'acte immédiat qui suit la définition d'un objectif.
- Le **résultat** : agir pour modifier la réalité implique la recherche d'un résultat réel qui apparaît en comparant les 2 situations.
- L'**indicateur** et le **contrôle** : un résultat est contrôlable en termes quantitatif, qualitatif, de délai et de coût. Les indicateurs de mesure de l'atteinte des objectifs sont définis avant la mise en œuvre du plan.
- Le **moyen** : définir des objectifs et des actions pour l'atteindre suppose une analyse des moyens disponibles et une modification éventuelle de ceux-ci.
- La **motivation** : l'objectif doit être l'élément clé du dynamisme de l'unité. Il mobilise les énergies de chacun pour sa réalisation. Il suppose l'adhésion des acteurs concernés.

Exemples :

- Réduire de 0,3 % le taux de contentieux pour passer de 4,6 à 4,3 à la fin de l'année 2015.
- Augmenter la production actuelle de 2% automobiles par jour d'ici une année

Un objectif doit être précis et spécifique, Il doit être suffisamment élevé pour représenter un challenge, mais doit être réalisable.

Sa détermination suppose une démarche participative à la faveur de laquelle le responsable et ses collaborateurs confrontent leur position respective et **négoient** une quantification réaliste et acceptée.

### 4.3 Les différentes catégories d'objectifs

#### Au niveau de l'unité (entreprise)

- L'objectif d'**activité** porte toujours sur la production de l'unité, sur une contribution directe aux résultats de l'entreprise. Il s'exprime toujours en termes de quantité, qualité, coût, délai.  
Ex : accroître de 10% la vente des produits dans l'année.

- L'objectif **de fonctionnement** (d'amélioration du fonctionnement) porte sur l'organisation interne de l'unité, sur les conditions de production. Il est souvent conditionné par la résolution d'un problème de fonctionnement.

*Ex : on ne pourra accroître de 10% la vente des produits si les commerciaux passent leur temps à faire de l'administratif.*

L'objectif de fonctionnement (les commerciaux passent 80% de leur temps en entretien avec leurs clients ou prospects) conditionne l'objectif d'activité.

La fixation d'objectifs de fonctionnement n'est pas systématiquement nécessaire.

Leur pertinence suppose qu'un problème d'organisation nuise à l'efficacité de toutes les personnes assumant le même poste dans l'unité.

#### Au niveau individuel

- L'objectif de **production** : porte sur les résultats attendus du collaborateur, sur sa contribution directe aux résultats de l'unité. Il s'exprime en termes de Quoi/Qui/Comment/Délai.

*Ex : réaliser un CA de 1500 000 Dhs par an pour un vendeur.*

- L'objectif **opérationnel** : porte sur les activités réalisées. Il s'exprime en termes d'opérations à effectuer et représente l'effort demandé au collaborateur.

*Ex : 5 entretiens par jour, dont 3 de fidélisation et 2 de prospection.*

- L'objectif de **progrès** : porte sur les compétences et s'exprime en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être. Il constitue les axes de progression d'un collaborateur pour une meilleure maîtrise de son emploi.

*Ex : améliorer ses capacités de négociation et de concrétisation en prospection (de 1 pour 5 à 3 pour 5).*

Il est souvent délicat de mesurer l'atteinte d'un objectif de progrès, qui est le seul à ne pas avoir obligatoirement une forme quantitative.

Pour pallier le risque de subjectivité, deux conseils :

- Une formulation très précise, avoir réalisé telle activité à telle échéance, à telles conditions (Quoi /Comment /délai)...



- Une définition exhaustive des actions à mettre en œuvre tant de la part du collaborateur que de celle du responsable.

Ces 3 catégories d'objectifs individuels permettent au responsable de faire face à toutes les situations. S'il est difficile, pour des postes à dominante administrative, de définir des objectifs individuels de production, les objectifs opérationnels et de progrès peuvent être définis quel que soit le poste tenu.

La règle des 3 objectifs reste valable au niveau individuel. Il n'est pas utile de trouver un objectif de chaque catégorie.

La valeur des objectifs individuels dépend du poste et surtout du niveau de maturité professionnelle.

#### 4.4 Les indicateurs de mesure de l'objectif

« Un indicateur est une information quantitative portant sur la mesure d'une production, d'une réalisation ou reflétant l'état de fonctionnement d'une unité ».

##### Deux types d'indicateurs

- ✓ Les indicateurs de **résultats** : données quantitatives permettant de mesurer une progression vers l'atteinte d'un objectif.
- ✓ Les indicateurs de **réalisation** : données mesurables permettant d'obtenir une information sur la réalisation des actions mises en œuvre concrètement afin d'atteindre un objectif. (le plan d'action).

On peut les classer en 4 catégories :

- **Quantité** : le nombre de pièces fraisées, les quantités consommées, le nombre d'appels téléphoniques, le nombre de comptes ouverts...
- **Qualité** : le nombre de pièces rebutées, le nb de réclamations, l'indice de satisfaction...
- **Délai** : le temps d'usinage moyen, la durée d'un appel, le délai de réponse, le temps de traitement...
- **Coût** : le prix de revient moyen d'une opération, le coût des interventions de maintenance...

La nature de l'objectif fournit le type d'indicateur qui permet sa mesure. L'indicateur qualifie l'objectif.

*Ex : pour un objectif de type motivationnel ou RH on peut citer : taux d'absentéisme, congés maladie, journées de grève, demande de mutation...*

##### La détermination des indicateurs de mesure d'un objectif

**Objectif** : *augmenter de 3% la part de marché de l'unité commerciale sur les plus de 50 ans d'ici 1 an.*

- **Indicateur de résultat** : *nombre de nouveaux clients de plus de 50 ans.*

*(Le premier indicateur est toujours inclus dans la formulation de l'objectif)*

- **Indicateur de réalisation** : nombre d'entretiens de prospection réalisés (300 par mois sur 10 mois pour un taux de concrétisation de 1 pour 3)

(Un deuxième indicateur porte toujours sur l'action la plus capitale prévue dans le plan d'action. Il mesure l'effort de l'unité pour atteindre le résultat recherché).

- **Indicateur de résultat** : nombre de produits vendus à cette nouvelle clientèle (3 000 espérés, pour un équipement moyen de 3).

(Le troisième indicateur porte sur le résultat puisqu'il s'agit d'un objectif d'activité (production). A contrario, dans le cas d'un objectif de fonctionnement (d'amélioration), 2 indicateurs de réalisation et 1 de résultat seraient préférables).

Les indicateurs servent à mesurer périodiquement l'avancement de l'unité vers l'atteinte de ses objectifs.

Le **tableau de bord**, regroupant l'ensemble des indicateurs pour l'ensemble des objectifs de l'unité (en général, 9 lignes : 3 objectifs x 3 indicateurs), permet un pilotage managérial aux résultats.

Pour les objectifs individuels, il peut s'avérer utile de définir des indicateurs en particulier pour les objectifs individuels de production ou opérationnels.

## 5. Les différents niveaux de décisions :



**5.1. Les décisions stratégiques :** elles sont prises au plus haut niveau de l'entreprise (dans la longue durée). Ce sont les décisions les plus importantes car elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise et, parfois même, conditionnent sa vie. Elles peuvent être des décisions d'investissement ou des décisions de lancement de nouveaux produits.

**5.2. Les décisions tactiques :** elles sont prises par l'encadrement qui attribue les moyens aux services pour atteindre les objectifs. Il peut s'agir, par exemple, du choix d'un mode de

production, de la révision d'une politique de prix ou de la sélection d'un canal de distribution.

**5.3. Les décisions opérationnelles :** ces décisions sont relatives à la gestion courante. Elles ne sont jamais vitales pour l'avenir de l'entreprise. Il s'agit ici d'assurer au jour le jour le fonctionnement régulier de l'organisation. Il peut s'agir, par exemple, de passer des commandes à des fournisseurs, livrer un client, payer une facture...

Caractéristiques des décisions	Décisions stratégiques	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Fréquence et degré de répétitivité	Décisions uniques	Fréquence faible, décisions peu répétitives	Décisions très nombreuses et répétitives
Degré d'incertitude de l'information	Très élevé	Elevé	Faible
Degré de réversibilité	Quasi nul	Faible	Elevé
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles	Décisions décentralisées (fonctions, service)

## 6. Le processus d'organisation.

Les problèmes d'organisation sont complexes car les problèmes humains sont en jeu. Et l'entreprise tente en permanence de renforcer son efficacité tout en limitant ses coûts.

Les choix stratégiques d'organisation portent alors sur deux niveaux : La place accordée à la structure globale et l'aménagement interne de chaque direction (service, bureau ou équipe).

**6.1. Généralités.** L'entreprise adopte une structure qui va définir le type d'organisation. L'entreprise dépend dans ce sens de différents facteurs tels que :

- La taille de la firme et de son stade de développement ;
- Sa concentration géographique ;
- La nature et la répartition de ses activités ;

- Le nombre de niveaux hiérarchiques ;
- Le système de communication ;
- La personnalité des dirigeants.

Différentes contradictions peuvent être présentes, tels que la stabilité et l'adaptabilité ; la spécialisation et la coordination, l'efficacité et le coût...

## **6.2. Les principes fondamentaux de l'organisation.**

Cette partie permet de comprendre le comportement du personnel et des managers dans diverses situations.

### **6.2.1. Les bases du comportement humain**

L'individu est unique et différent, et chaque manager doit prendre en considération cette différence pour une meilleure performance.

Des facteurs internes et externes influencent le comportement de l'individu au travail. Les capacités d'apprentissage, les motivations, la perception, les attitudes et la personnalité font partie des facteurs externes.

Parmi les facteurs internes de l'entreprise, figurent le système de rémunération en usage au sein de l'organisation, le directoire, le conseil d'administration et la structure de l'organisation.

#### ➤ ***Les perspectives dans lesquelles s'inscrivent les situations :***

Les behavioristes (spécialistes en science du comportement) affirment que le comportement individuel est le résultat du lien entre la personnalité (de l'individu) et la situation (dans laquelle il se trouve).

Pour mieux analyser **le comportement de l'individu** dans **le contexte de son travail**, nous devons analyser les pressions qu'il subit, et surtout les effets d'un **mode organisationnel**.

Une gestion contingente permet de comprendre les facteurs qui sont en cause (Les composantes d'une situation spécifique – la structure de l'organisation, les pressions exercées par le groupe auquel on appartient, le mode de direction, le stress généré par le travail, la politique menée par l'organisation –)

### **6.2.2. L'interaction entre structure et procédure**

La structure de l'organisation est une sorte de regroupement du personnel.

Par exemple, la structure d'UPS, de DHL ou celle de FEDEX repose sur la cellule de base que constitue chaque centre de service. Les chauffeurs dépendent de chacun de ces centres assurent la livraison des paquets aux clients. Chaque centre assume la responsabilité de réaliser ses propres livraisons dans les délais prévus. La procédure se rapporte à la manière dont sont effectuées les tâches accomplies par l'organisation. **La prise de décision, le mode de direction, la communication, la motivation et les manières de résoudre les conflits relèvent des procédures.**

La structure et la procédure fonctionnent ensemble. Ainsi il faut analyser les éléments du comportement organisationnel qui agit sur la structure ainsi que sur les procédures.

#### ➤ ***Le comportement organisationnel :***

Le comportement des employés au sein des organisations comporte cinq composantes de base :

- Les mécanismes individuels : ils sont constitués de la personnalité, des attitudes, de la perception, des attributions, du style des managers dans la résolution des problèmes, de l'apprentissage, du renforcement des capacités, et de la motivation dans le travail.
- Les mécanismes interpersonnels et ceux du groupe : en lien avec la communication interpersonnelle, la dynamique des groupes, la dynamique entre les groupes et le leadership.
- Les mécanismes organisationnels : il s'agit de la culture d'entreprise, le système de définition des postes, les référentiels de compétences et la conception de l'organisation.
- L'interaction des mécanismes individuels, collectifs et organisationnels.
- Le changement individuel et organisationnel : il s'agit de la stratégie de carrière, la nature du changement organisationnel planifié et les méthodes de changement organisationnel planifié.

Des relations changeante et dynamiques sont présentes entre ces différentes composantes, et sont facilement visibles en entreprise.

### **6.2.3. Interdépendance dans l'exécution de la tâche.**

Quant il s'agit d'exécuter une tâche, trois principaux types d'interdépendance existent :

- Il y a interdépendance d'équipe quand chaque département est autonome mais contribue de façon réduite à l'organisation.

Par exemple, les nombreux pôles, directions, départements, services et bureaux de l'OMNIUM NORD AFRICAINE (O.N.A) n'entretiennent pas entre eux des rapports quotidiens pour les prises de décisions, la coordination et la communication.

Les services et les bureaux d'une entreprise telle que LA CENTRALE LAITIÈRE sont interdépendants avec le pôle agroalimentaire de l'O.N.A. qui coordonne et fixe les politiques qu'appliqueront les entreprises du pôle telles que LESIEUR – UNIGRAL CRISLAL ou la COSUMAR. Ces entreprises sont interdépendantes dans le sens où elles coordonnent et fixent les politiques qu'appliqueront les directions et les services en matière de production, de ventes et de services en vue d'atteindre les objectifs du pôle.

- Il y a interdépendance séquentielle quand chaque entreprise gère ses processus selon une suite logique :
  - D'approvisionnement ;
  - De production ;
  - De commercialisation ;
  - De financement ;
  - De gestion des ressources humaines.
  - Des systèmes d'information...
- L'interdépendance réciproque est la plus complexe des trois, et l'interdépendance d'équipe reste la plus simple.

Quand il y a une augmentation de l'interdépendance, cela mène vers un seuil élevé d'intégration des départements. Lorsque des départements réciproquement interdépendants sont sous l'autorité d'un supérieur commun, cela facilite l'intégration et minimise les coûts (relatifs aux processus de communication).

Par exemple, il est probable que les départements respectivement responsables des enquêtes de marché, de la publicité et des ventes, dépendront du vice-président ou du directeur chargé du marketing.

Ces départements doivent aussi communiquer entre eux beaucoup plus qu'avec, par exemple, le service responsable de l'entretien.

Un second exemple : les départements respectivement responsables du projet du MAROC VERT dépendront plus du ministre de l'agriculture et de la pêche, et peuvent avoir des liens avec les ministères de l'intérieur, de l'équipement, de l'urbanisme, l'aménagement du territoire et l'habitat, les régions, les collectivités locales...

Les nouvelles technologies informatiques modifient le travail des employés. Elles ont un effet sur la structure des organisations et la circulation de l'information en interne.

Par exemple, le cas de la Digital Equipment Corporation (DEC) montre comment cette entreprise utilise les technologies informatiques pour la bonne gestion de différentes tâches interdépendantes – notamment en matière d'interdépendances séquentielle et réciproque.

En fait, dans cette entreprise, le système d'information est devenu le *pivot principal* de ses activités.

Le cas de MAROC TELECOM s'inscrit de plus en plus dans la même logique avec ses serveurs.

En partant de ces éléments, l'organisation peut s'inscrire dans un **système mécaniste**, qui fait appel fréquemment à des règles et réglementations formelles, la centralisation de la prise de décision, la définition étroite des responsabilités attribuées à chaque fonction et la rigidité de la voie hiérarchique. (= cas des administrations publiques).

Il peut s'inscrire à l'inverse dans un **système organique** qui utilise peu ou modérément les règles et les réglementations formelles, applique aux prises de décision le principe de la décentralisation et de la consultation, ne définit que vaguement les responsabilités liées aux fonctions et adopte une structure de pouvoir souple qui comporte peu de niveaux hiérarchiques. (= cas de certaines entreprises semi publiques et privées).

Les entreprises qui utilisent la technologie pour des tâches routinières (faible incertitude sur la tâche et sur le flux de travail) et qui opèrent dans un environnement homogène / stable peuvent utiliser efficacement le système mécaniste.

A l'inverse, les entreprises qui utilisent peu ou modérément les règles et les réglementations formelles, appliquent aux prises de décision le principe de la décentralisation et de la consultation, ne définissent que vaguement les responsabilités liées aux fonctions et adoptent une structure de pouvoir souple qui comporte peu de niveaux hiérarchiques et opèrent dans un environnement hétérogène / instable peuvent se doter utilement d'un système organique.

Un système mécaniste est essentiellement synonyme de bureaucratie.

**En définitive, tout système d'organisation a des conséquences sur la hiérarchie, l'autorité, la division du travail et le système de contrôle.**

## **7. Le système de contrôle.**

Après la planification et l'organisation vient le contrôle. C'est le système de contrôle qui permet de s'assurer si les résultats correspondent aux attentes. La *vérification*, de son côté, vient comme complément au contrôle ; elle consiste à analyser si l'organisation fait les bonnes choix. Le concept de contrôle est souvent relié à la comptabilité, mais il n'est pas unique à cette fonction.

En effet, cette notion de contrôle est essentielle à tout planificateur où elle comprend trois aspects :

- Le contrôle de la performance du plan-lui même.
- Le contrôle du rendement des opérations.
- Le contrôle stratégique ou la vérification.

### **7.1. Le contrôle de la performance du plan lui-même.**

L'étape initiale du plan consiste à formuler des objectifs et des cibles qui vont découler des objectifs fondamentaux. L'étape contrôle consiste à voir si les objectifs et les cibles se réalisent tels que définis au plan.

Ce genre de contrôle s'exécute en surveillant sur une base hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle, si les résultats sont :

- Supérieurs aux objectifs.
- Tels que prévus.
- Inférieurs aux objectifs.

### **7.2. Le contrôle du rendement des opérations.**

Ce type de contrôle consiste à vouloir s'assurer que les opérations d'une entreprise sont rentables. Il faut comprendre que la rentabilité sur le plan corporatif sera assurée si chaque élément du système corporatif est rentable (par exemple, le budget est un moyen de contrôle commercial).

Il faut, selon cette approche, distinguer entre les coûts variables et les coûts fixes et, à l'intérieur de ceux-ci, les coûts qui peuvent, être imputés à un produit, une région, un réseau et à la taille de la commande. Cette approche permet de découvrir la marge de contribution de chaque module et de la comparer entre modules comparables.

L'approche modulaire exige l'identification des coûts fonctionnels (tels que les coûts de publicité, de distribution et de vente, d'études) et qu'on puisse les imputer à chaque module. Grâce à cette approche modulaire, on peut calculer le rendement des objectifs du marketing, de production, des ressources humaines de chaque élément et leur contribution respective au rendement global.

### **7.3. Le contrôle stratégique ou la vérification.**

Le contrôle de la performance et du rendement consiste à surveiller si les choses se déroulent correctement en vue de la réalisation des objectifs.

Le contrôle stratégique, lui, consiste à vérifier si l'organisation fait les bonnes choses au niveau du plan des objectifs, des stratégies et des programmes.

L'environnement de l'organisation évolue et l'organisation se doit d'évaluer sa position face à ces changements. L'organisation doit éviter la routine et la passivité, et adopter une réaction dynamique basée sur la créativité en veillant à une vérification périodique des activités.

Tout comme la vérification comptable se fait à la fin de chaque période financière, la vérification marketing, de production et de ressources humaines restent nécessaires (de façon régulière).

La vérification comptable repose sur une technique uniforme et elle a pour objectif d'assurer les actionnaires et les créanciers ou les membres d'une organisation que les états financiers sont exacts, qu'ils représentent la réalité et qu'ils ont été préparés selon des méthodes uniformes d'année en année.

**Les quatre principes de la vérification** : dans le but de revêtir un caractère formel et standardisé, la vérification devrait reposer sur quatre principes fondamentaux :

#### 7.3.1 La vérification doit être périodique.

Elle ne doit pas avoir lieu uniquement en état de crise, mais tous les ans, ou selon le besoin en interne, dans l'objectif l'amélioration permanente.

#### 7.3.2 La vérification doit être complète.

Elle est complète puisqu'elle couvre toutes les opérations et non pas uniquement celle qui montrent des signes de faiblesses. **Exemples** :

- une diminution dans le chiffre de ventes peut bien être due autant aux caractéristiques du produit, comme à son prix ou à des facteurs de l'environnement tels que la concurrence, les situations de croissance ou de crise...
- L'abandon par un distributeur, d'un produit peut ne pas être dû à la maladresse des vendeurs, mais au manque de publicité ou à son emballage.

Ce sont là deux exemples qui démontrent bien qu'une administration ne doit pas concentrer son analyse sur une activité particulière. Pour repérer les causes de l'inefficacité d'une entreprise ou pour améliorer une situation, la vérification doit être complète.

#### 7.3.3. La vérification doit être systématique.

La méthode de vérification en management repose sur une procédure claire à travers un diagnostic basé sur l'analyse de trois dimensions :

- L'environnement de l'organisation.
- Le système de l'organisation et sa planification.
- Les activités spécifiques.

Une fois le diagnostic posé, le plan devra comporter des moyens pour corriger la situation dans le cas d'un problème en définissant les moyens pour l'amélioration continue.

#### 7.3.4. La vérification doit être faite par une personne ou un organisme indépendant.

La vérification doit être faite par une tierce partie (une personne ou un organisme de l'extérieur), indépendante des services et apte à gagner la confiance de la direction, car elle a l'avantage d'être objective.

De ce fait, la vérification est définie comme étant « l'examen périodique, complet, systématique et indépendant de l'environnement de l'organisation, de son système et son



plan ainsi que ses activités spécifiques, dans le but de diagnostiquer les problèmes et de recommander les correctifs nécessaires propres à améliorer l'efficacité corporative de l'organisation ».

Il faut comprendre que la vérification fait le lien entre deux périodes successives de planification. Elle se situe, à la fin du plan, à l'étape du contrôle, à l'étape de l'analyse de la situation. Elle assure la continuité en planification en examinant le passé de façon systématique et en donnant la direction à suivre pour un avenir plus ou moins immédiat.

## 8. Le leadership stratégique

### 8.1 Définition.

Le style de leadership détermine le comportement du manager, c'est le reflet de sa personnalité, de sa philosophie et de son expérience professionnelle.

Le leadership est défini comme le pouvoir d'exercer une influence sur d'autres individus pour atteindre un objectif spécifique, dans une situation donnée. Exercer son leadership, c'est avoir de l'influence sur quelqu'un. Le leader est donc à la fois celui - ou celle - qui commande et celui - ou celle - qui indique la voie à suivre. On peut définir 4 composantes principales de la personnalité du leader : narcissisme, possession, séduction et sagesse. Leur combinaison définira le style du leader.

Plusieurs facteurs influencent le style de leadership qu'il adopte, par exemple comment exercer le pouvoir, la façon dont le manager influence son environnement, et la manière dont il délègue son autorité.

Le leadership, un terme emprunté à l'anglais, définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer. Un leader se distingue d'un gestionnaire ou d'un décideur, lequel a des capacités pour l'administration, sans pour autant « mener » le groupe, l'organisation ou le pays à un autre stade de son développement. Un bon gestionnaire peut être un leader, mais les deux qualités ne sont pas automatiquement liées.

Autant les champs couverts par le leadership ont évolué (les affaires, la culture, le sport, la politique), autant les qualités qui le définissent se sont multipliées. ***Si le leadership dans le passé était associé intimement à la personnalité du leader et particulièrement à son charisme, beaucoup d'études récentes suggèrent une capacité apprise, fruit de l'expérience et liée à des contextes spécifiques.***

Parmi les compétences (ou qualités) que l'on retrouve chez les leaders, on peut citer : la vision, la stratégie, la persuasion, la communication, la confiance et l'éthique

Cette capacité à exercer un leadership s'acquiert au fil du temps, à la suite d'expériences vécues. Le leadership peut être positif ou négatif, il peut être une très grande source de motivation ou encore produire l'effet contraire.

La personne responsable de l'équipe qui veut influencer positivement les membres de son équipe et les guider vers une vision commune dans l'accomplissement des tâches doit tenir compte des notions suivantes pour effectuer un travail de qualité, axé sur les résultats :

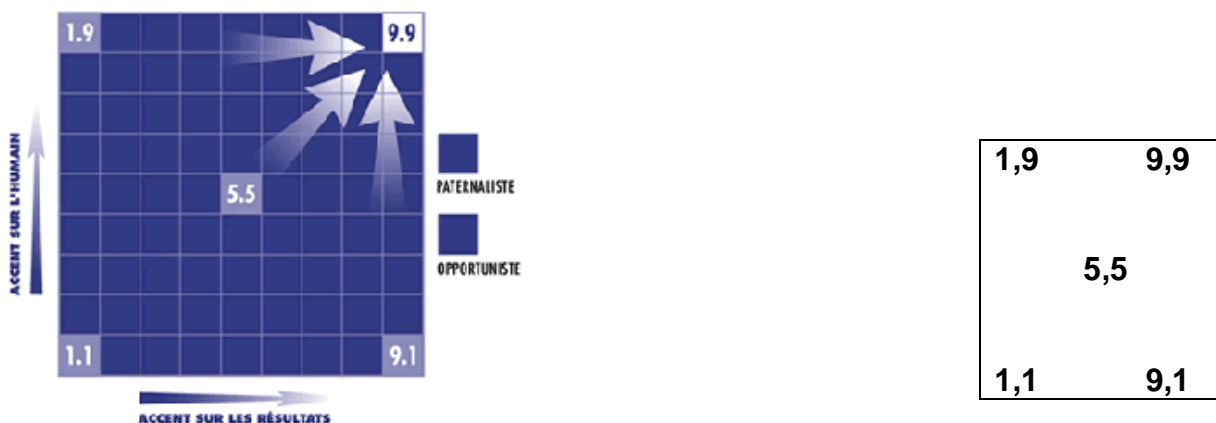
- un leader se doit de reconnaître son propre style de leadership et de le pratiquer à bon escient;
- le leader est capable d'influencer positivement les membres de son équipe, il sait comment vendre ses idées de façon à motiver ses troupes;
- le leader efficace est aussi celui qui guide l'équipe vers la réussite et qui sait offrir soutien et encouragement au besoin;
- un leader efficace utilise une communication franche et directe avec ses coéquipiers afin de développer des relations interpersonnelles basées sur la confiance et le respect mutuels;
- un leader doit avoir une vision d'avenir et il est capable d'anticiper les événements afin d'être en mesure de bien gérer les changements qui peuvent se produire;
- la personne qui exerce un leadership doit aussi être en mesure de gérer efficacement les conflits;
- le leader doit être capable de prendre des décisions, de les communiquer adéquatement et de savoir les faire accepter par les membres de l'équipe

(voir schéma leadership)

## 8.2 La grille de BLAKE & MOUTON

Plusieurs études ont été faites sur le leadership ; l'une des plus connues est appelée la grille managériale de BLAKE et MOUTON ; Des observations de cet ordre ont amené les célèbres Robert Blake et Jane Mouton, chercheurs associés, à constituer une représentation à deux dimensions du comportement du manager. C'est la *grille de management* qui indique en abscisse, le *degré d'intérêt pour la production* et en ordonnées, le *degré d'intérêt pour les relations*.

La grille de Blake et Mouton est un outil simple pour comprendre les caractéristiques, et surtout les conséquences, des styles d'encadrement.



**En résumé :**

Cette grille permet de définir cinq styles de comportement (susceptibles de variations et de nuances). Ce sont :

**Le style 9.1:** le management est fondé sur le travail d'équipe. L'efficacité est atteinte grâce à des conditions de travail qui tiennent compte au minimum des facteurs psychologiques.

**Le style 9.9:** le management fondé sur le travail d'équipe. Le travail est accompli par des hommes et des femmes responsables, l'organisation règle l'interdépendance des différents départements reliés au même tronc commun : les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuels.

**Le style 1.9:** c'est le management "country club". Une grande attention accordée aux besoins des collaborateurs dans le domaine des relations du travail, conduit à l'établissement d'un bon climat dans l'entreprise et d'un rythme de travail agréable.

**Le style 5.5:** le management institutionnel. Grâce à une bonne organisation, des résultats intéressants peuvent être atteints en équilibrant les impératifs de la production et le maintien du bon moral des collaborateurs.

**Le style 1.1:** le management appauvri. Un effort minimum pour effectuer le travail suffit pour maintenir l'adhésion du collaborateur de l'entreprise.

**CONCLUSION :** En fonction du critère qu'ils retiennent dans leur recherche - la promotion hiérarchique du manager - Blake et Mouton considèrent le style 9.9 comme le plus efficace s'il est le style dominant de l'intéressé; il peut utilement se compléter de temps à autre par les styles 9.1 ou 5.5 en tant que styles complémentaires. Selon leur conception, l'efficacité du leadership s'accroît en fonction d'une diagonale allant de 1.1 à 9.9.

D'autres auteurs ont critiqué cette étude en relativisant les positions. Vous les découvrirez au cours de recherches ultérieures. Il faut savoir que ces schémas ne sont pas figés et qu'ils évoluent en fonction des humains, hommes et femmes, engagés dans l'entreprise.

Conseils donnés aux leaders et managers = Savoir que :

Que ce n'est pas parce qu'une personne croit qu'elle sait faire, qu'elle sait réellement faire.

Que ce n'est pas parce qu'elle devrait savoir-faire qu'elle sait faire.

Que ce n'est pas parce qu'une personne est compétente dans un domaine qu'elle l'est dans d'autres domaines.

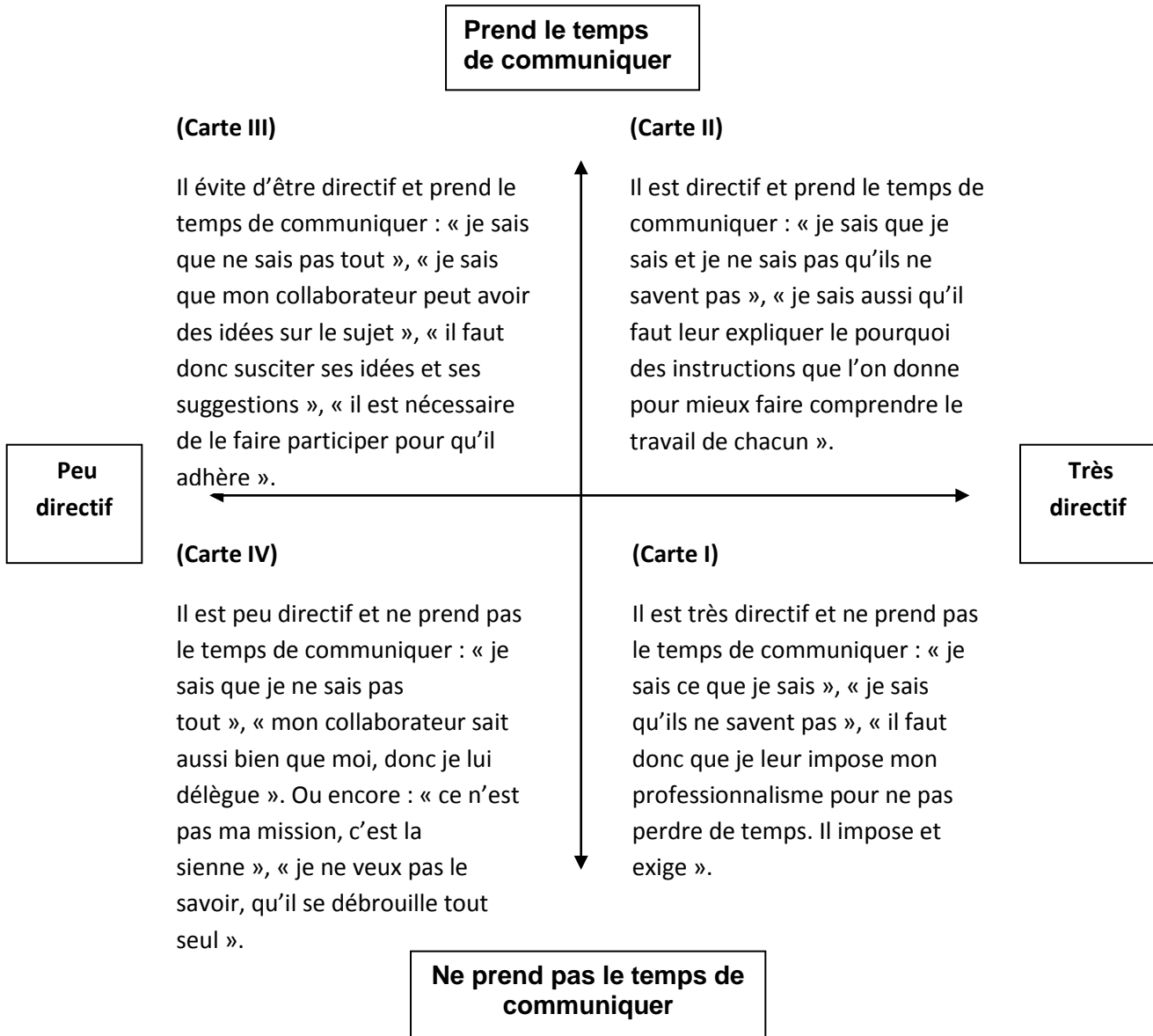
Si votre niveau d'exigence est trop élevé par rapport aux compétences réelles, vous allez démotiver la personne. Pour accroître le niveau des compétences d'une personne, formez-la.

**Que de talents cachés et de dynamisme étouffé par un management inadapté! Ce sont les hommes et les femmes, et non les systèmes qui font la réussite d'une entreprise.**

(source : site web du GRID, Black et Mouton)

### 8.3 Les styles de management et styles de communication

Les styles de management et de direction sont en lien avec le style de communication véhiculée par le manager



## CONCLUSION.

Ce chapitre s'inscrit dans la suite logique de la réflexion sur les écoles de pensées, des pratiques managériales et du rôle du manager qui ont fait l'objet des chapitres 1 et 2.

### Conclusion +METHODOLOGIE DE PREPARATION DES EXAMENS.

Ainsi finit votre cours de 1<sup>ère</sup> année en Management. Durant ce second semestre, vous avez, nous l'espérons, mieux appris à connaître ce futur rôle que vous allez probablement avoir à remplir, celui de manager, voire même de leader, nous l'espérons.

Après avoir découvert les différentes écoles qui ont construit les théories autour de ce métier de manager (Classiques, RH, Contemporains), nous avons essayé d'éclaircir ce qui est demandé à ce manager dans le cadre de son travail de tous les jours en entreprise. La notion de leadership vous a été définie dans le cadre de deux chapitres (2 & 4) pour vous permettre de mieux cerner cette notion si spéciale et tant recherchée. Le chapitre 3 vous a décrit le processus de gestion dans sa globalité (niveau stratégique, de décision, d'organisation, ...) indispensable à connaître lorsqu'on veut travailler en entreprise ou lorsqu'on veut créer sa propre entreprise. Ceci devrait vous permettre de commencer à mieux réfléchir, avec des armes entre les mains (**le Savoir**), pour poursuivre votre projet professionnel.

Avant cela, vous avez des examens à réussir, vous recevrez dans un document joint, une méthodologie de préparation de cette étape indispensable.

N'oubliez pas d'améliorer votre **Savoir-faire** par la pratique, qui peut vous être offerte avec des expériences en stage mais également en association. Vous frotter avec le travail (payé ou bénévole) sera excellent pour vous toutes et vous tous.

Travailler en association sera bénéfique pour l'expérience de travail, mais également pour votre épanouissement personnel et social. Votre **Savoir-être** qui a commencé à être construit avec vos parents et votre famille, puis avec l'Ecole, continuera à s'améliorer au fur et à mesure que vous grandirez, que vous apprendrez, que vous ouvrirez les yeux sur ce monde qui vous entoure.

Et n'oubliez pas, pour parodier un célèbre président : « ne voyez pas ce que votre pays peut faire pour vous, voyez ce que vous pouvez faire pour votre pays »

Bonne route.

## L'équipe des Professeurs de Management

– FSJES Casa