

Management II

Professeur Belkadi

Chapitre introductif



Science moderne, pratiques anciennes

- Même si des aspects du management remontent à l'Antiquité, le management est une discipline relativement récente
- Les principes dont découle le management d'aujourd'hui ont pris naissance vers le début du XVIIIe siècle avec Adam Smith
- Mais ce n'est toutefois que vers la fin des années 1960, aux États-Unis, que le mot « management » est devenu un concept-clé.
- Il avait déjà été défini au début du siècle comme un art : l'art d'obtenir des gens que les choses soient faites, ou tout simplement l'art du possible.



Définition

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



I-Synonymes du management

- Gestion
- Administration
- Gouvernement
- Direction



Gestion

- ◆ **Gestion**: vient du mot latino gestio: action de gérer, d'exécuter au départ pour le compte d'autrui, d'où le gérant d'affaires qui est un mandataire.
- ◆ Cette référence à la notion d'exécution et l'expression "compte de gestion" montrent que la gestion s'applique a priori à l'activité courante et à un horizon décisionnel relativement court.

Administration

- Vient du latin administrare, s'occuper de, avoir en main
- Dans le langage juridique, le terme d'administration vise le pouvoir d'accomplir les actes nécessaires à la conservation et à la mise en valeur d'un bien ou d'un patrimoine.
- Administrer consiste à gérer une affaire en la faisant valoir et en défendant ses intérêts,
 - Exemple : administration des biens des incapables

Toutes ces réflexions étymologiques autorisent en définitive:

- à parler aussi bien de sciences administratives que de Management.
- C'est d'ailleurs dans cette optique que Fayol précisait qu'"administrer, c'est organiser, prévoir, commander, coordonner, contrôler".

Gouvernement

- Vient du latin gubernare, diriger un navire, conduire.
- C'est à partir de là que gouverner veut dire aussi diriger, gérer, régir (le régisseur joue un rôle analogue à celui du gérant ou de l'intendant), et aussi régenter (qui implique l'idée de maîtrise et même de domination, que l'on trouve dans "gouverner ses sentiments" mais aussi dans "gérer son stress", ce qui prouve bien la forte proximité des deux verbes).

- Cependant, l'expression "gouvernement d'entreprise" reprend aujourd'hui sa connotation hiérarchique et d'exercice d'un pouvoir, quand on l'associe à l'objectif de création de valeur actionnariale :
- par analogie avec le gouvernement au niveau d'un État, on peut dire que le gouvernement d'entreprise consiste à donner au conseil d'administration la mission de responsabilité de la conduite des affaires de l'entreprise, ce qui implique de définir les stratégies, de superviser leur mise en oeuvre et de rendre compte aux actionnaires de son mandat

Direction

- Ce mot vient du latin dirigere: donner une direction, diriger et au figuré disposer,ordonner.
- Le mot est utilisé au début du 20ième siècle pour désigner des mécanismes qui permettent de guider les roues d'une automobile
- Avoir la direction d'une entreprise consiste a la conduire vers la réalisation de ses objectifs.

- Chacun des synonymes présente un inconvénient majeur:
 - Administration: renvoie à l'Etat et aux services publics
 - Gestion renvoie à l'exécution et le court terme
 - Gouvernement: pouvoir exécutif d'un Etat Nation
 - Direction :trop général dans ses utilisations et ne visant que le pilotage

II- Objet et projet du Management: l'Organisation

1. L'objet central du management est l'Organisation en général et l'entreprise en particulier.
2. Le projet principal du management est l'amélioration du fonctionnement et des performances des organisations (l'efficacité dans les objectifs réalisés, l'efficience dans les ressources engagées, l'effectivité dans les satisfactions retirées).

Définition de l'Organisation

Une *organisation*:

- Ensemble de moyens structurés en fonction d'objectifs, qui regroupe notamment des personnes
- Un ensemble humain organisé et finalisé.
- Un ensemble d'individus liés entre eux par un ensemble de relations formelles et informelles qui sont ensemble pour faire ou réaliser quelque chose ensemble
- Tout groupe organisé en fonction d'un but, d'un objectif donné

- Henry Mintzberg, *Le Management* (1990):

« Nous sommes nés dans le cadre d'organisations et ce sont encore des organisations qui ont veillé à notre éducation de façon, à ce que plus tard, nous puissions travailler dans des organisations. [...] Et, notre dernière heure venue, ce seront, encore des organisations qui s'occuperont de nos funérailles »

Structure des Organisations

- Une *structure*: est l'ensemble de ses règles de répartition de l'autorité, des tâches, de contrôle et de coordination
- Finalité: but, objectif,
- C'est avec l'existence d'un but et d'individus et d'une structure, qu'on parle de l'existence d'une organisation
- Toute organisation se caractérise par
 - Une division et une coordination des tâches et des activités
 - Une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement
 - Une hiérarchie et un contrôle
 - Une stabilité relative

Le management est applicable à toutes les organisations

- L'entreprise est une organisation qui produit des biens et services pour le marché. L'entreprise cherche donc à satisfaire ses clients tout en réalisant des profits.
 - Au cours de cette activité, l'entreprise crée des richesses qui doivent être partagées entre les différents acteurs au processus de production (actionnaires, dirigeants, salariés).
 - L'entreprise n'est qu'un cas particulier des organisations
- Les organisations sont multiformes: entreprises privées, administrations publiques, hôpitaux, associations, syndicats, universités, ONG, avoir ou non un but lucratif...

Des pratiques multidisciplinaires

- L'approche théorique des organisations est au carrefour de plusieurs champs disciplinaires :
 - microéconomie,
 - Informatique
 - Maths,
 - statistiques
 - sociologie,
 - psychosociologie,
 - théories de l'information,
 - théorie des conventions,
 - cybernétique
- Par définition l'étude du management des organisations implique une approche pluridisciplinaire

III- la démarche managériale

- Le management nécessite la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui comprend trois étapes :
 - la fixation des objectifs ;
 - la mobilisation des ressources humaines, matérielles, financières pour atteindre ces objectifs ;
 - l'évaluation des résultats obtenus
- Les objectifs doivent être en cohérence avec la finalité de l'organisation
 - les actions engagées par l'organisation doivent être conformes aux règles que celle-ci se donne
 - L'évaluation permet de déterminer si les objectifs fixés par l'organisation ont été atteints

Efficacité et efficience

- l'efficacité, qui consiste à atteindre l'objectif fixé ;
- Ces objectifs sont valables même pour les organisations à but non lucratif
- l'efficience, qui consiste à atteindre cet objectif en optimisant les ressources mobilisées
- En effet, toutes les ressources mobilisées ont un coût

IV- L'environnement

- L'environnement de l'entreprise est « *l'ensemble des éléments externes susceptibles d'influencer son activité et son équilibre* »
- Il rassemble tous les acteurs ou les forces externes à l'entreprise susceptible d'affecter la façon dont elle développe ses échanges avec ses marchés
- On distingue le *microenvironnement* de l'entreprise (fournisseurs, clients, collectivités, concurrents, banques, ...) et son *macro environnement* (économique, social, juridique, politique,

Le macro environnement

→ Il s'agit des caractéristiques générales de l'économie et de la société qui peuvent influencer l'entreprise.

1. L'environnement démographique

- La taille de la population, l'évolution de la pyramide des âges, composition ethnique, les flux migratoires....
- Ex: Pendant le baby-boom, les ventes de poussettes ont explosé face à la hausse des naissances.

Le macro environnement

2-L'environnement économique

- La croissance économique
- La libre circulation des capitaux (monnaie, crédit, bourse)
- Le taux de chômage (emploi, pouvoir d'achat)
- Politique économique de l'Etat (impôt, taux d'intérêt....)
- Ex: la crise financière a eu pour effet de réduire les dépenses des touristes au Maroc

Le macro environnement

3-L'environnement technologique

- Les innovations technologiques,
- Les brevets technologiques qui tombent dans le domaine du public
- L'utilisation de nouvelles énergies
- **Exemple**: le développement des téléphones portables a eu un impact négatif sur les téléboutiques

Le macro environnement

4-L'environnement Écologique

- Conditions relatives aux milieux où vivent les êtres vivants, aux rapports de ces êtres avec leur milieu et à l'exploitation des ressources naturelles nécessaires à l'activité économique et susceptible de menacer ce rapport
- **Objectifs:**
 - Réduction de la consommation d'énergie
 - Recyclage des déchets
 - Respect des normes
- **Exemple:** la consommation des ampoules électriques est devenue un argument de vente

Le macro environnement

5-L'environnement socioculturel

- Il comprend les modes de vie, les valeurs morales, les croyances, les courants de pensées de la société qui influencent les besoins économiques de la clientèle de l'entreprise
- Exemple: le nombre croissant des femmes travaillant a crée le besoin de crèche pour la garde des bébé.

Le Macro environnement

6-L'environnement institutionnel et juridique

L'ensemble des règles du jeu que l'entreprise devra respecter:

- réglementation fiscale,
- réglementation commerciale,
- réglementation sociale

Le Macro environnement

7-L'environnement politique

- La réglementation gouvernementale
- Le climat politique
- La force des groupes de pression

qui sont susceptibles de fixer des limites à la conduite des affaires et des individus dans une société

Le micro environnement

- Acteurs intervenant dans l'entourage immédiat de l'entreprise
- Il comprend les concurrents et les partenaires immédiats de l'entreprise (clients, fournisseurs, financiers, etc.)
- **Le micro environnement** influence plus particulièrement les entreprises d'un même secteur d'activité

Le micro environnement

1-Les marchés

- Ce sont les débouchées sur lesquelles l'Entreprise écoulera ses produits et /ou ses services
- La proximité des différents marchés
 - Une entreprise de première transformation privilégiera l'accès aux matières premières
 - l'entreprise de service se situera à proximité de sa clientèle

Le micro environnement

2-Les fournisseurs

- Le cycle d'exploitation de l'entreprise commence par l'achat auprès des fournisseurs de ressources nécessaires à la production
- Les principales ressources nécessaires à la fabrication d'un produit se composent de main d'œuvre, d'équipement, de matières premières, d'énergie, d'argent et d'information
- L'entreprise doit gérer de façon optimale ses ressources

Le micro environnement

3-Les intermédiaires

- Participent à la distribution, à la vente ou à la promotion des produits de l'entreprise auprès du même client final
- L'entreprise a besoin de distribuer ses produits sur le marché, c'est pour cette raison qu'elle peut soit utiliser les intermédiaires existants soit créer son propre réseau

Le micro environnement

4-La clientèle

- L'un des éléments essentiels du microenvironnement de l'entreprise

Le micro environnement

5-La concurrence

- L'environnement concurrentiel se compose des entreprises qui fabriquent le même produit et les entreprises qui fabriquent des produits substituables
 - Concurrents directs
 - Concurrents indirects

Le micro environnement

6-Les partenaires financiers de l'entreprise

- Se compose de l'environnement financier
- Rassemble toutes les entités qui fournissent les ressources financières à l'entreprise (banques, sociétés d'investissements, etc...)

Le micro environnement

7-Les médias

- jouent un grand rôle dans la transmission des informations, des opinions, des idées. L'entreprise est très sensible au rôle joué par les médias et leur influence sur la bonne réalisation des objectifs commerciaux

Le micro environnement

8-L'administration et les pouvoirs publics

- L'intervention de l'Etat est essentielle pour l'entreprise à travers la mise en place d'un cadre juridique qui aide le manager, à distinguer entre le légal et l'illégal

Application du chapitre I:

- La responsabilité Sociale des entreprises:
- La Commission Européenne, dans sa 3ème Communication sur la RSE (2011) définit la RSE comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* »
- L'UE la définit comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* »

RSE et environnement

- Mettre en place un programme de réduction des déchets papiers dans l'entreprise
- Mettre en place le recyclage
- Développer un plan de déplacement d'entreprise pour favoriser les transports non-polluants
- Etablir un plan de réduction des consommations énergétique ou de réduction des gaz à effet de serre
- Faire de l'éco-conception des produits (concevoir des produits qui respectent mieux l'environnement)
- Etablir une charte des fournisseurs qui mette l'écologie au centre de la supply chain

RSE et enjeux sociaux

- Aider des associations à finalité sociale grâce au mécénat
- Participer à des programmes humanitaires (financièrement ou logistiquement)
- Établir une charte éthique contre la corruption
- Développer une supply chain éthique (lutte contre le travail des enfants par exemple)
- Participer à des programmes d'inclusion sociale au niveau local
- Augmenter la rémunération de ses salariés via les tickets restaurants, les avantages en nature ou autres primes
- Mettre en place des programmes de prévention / santé et de bien être au travail dans l'entreprise
- Prendre soin de l'ergonomie des salariés au travail
- Intégrer la RSE dans la direction RH

RSE, mécénat et culture

- Faire du mécénat culturel, soutenir des musées ou des expositions
- Soutenir des associations artistiques ou sportives
- Soutenir des programmes éducatifs liés aux activités culturelles
- Faire de la sensibilisation des consommateurs



UNE ENTREPRISE RESPONSABLE ...



MESURE
SON IMPACT
ENVIRONNEMENTAL



UTILISE
LES TECHNOLOGIES
LES PLUS PROPRES



GARANTIT
DE BONNES
CONDITIONS
DE TRAVAIL



FAVORISE
LA DIVERSITÉ



FABRIQUE
DES PRODUITS
ET SERVICES
VERTS



FAVORISE
L'EMPLOI
LOCAL



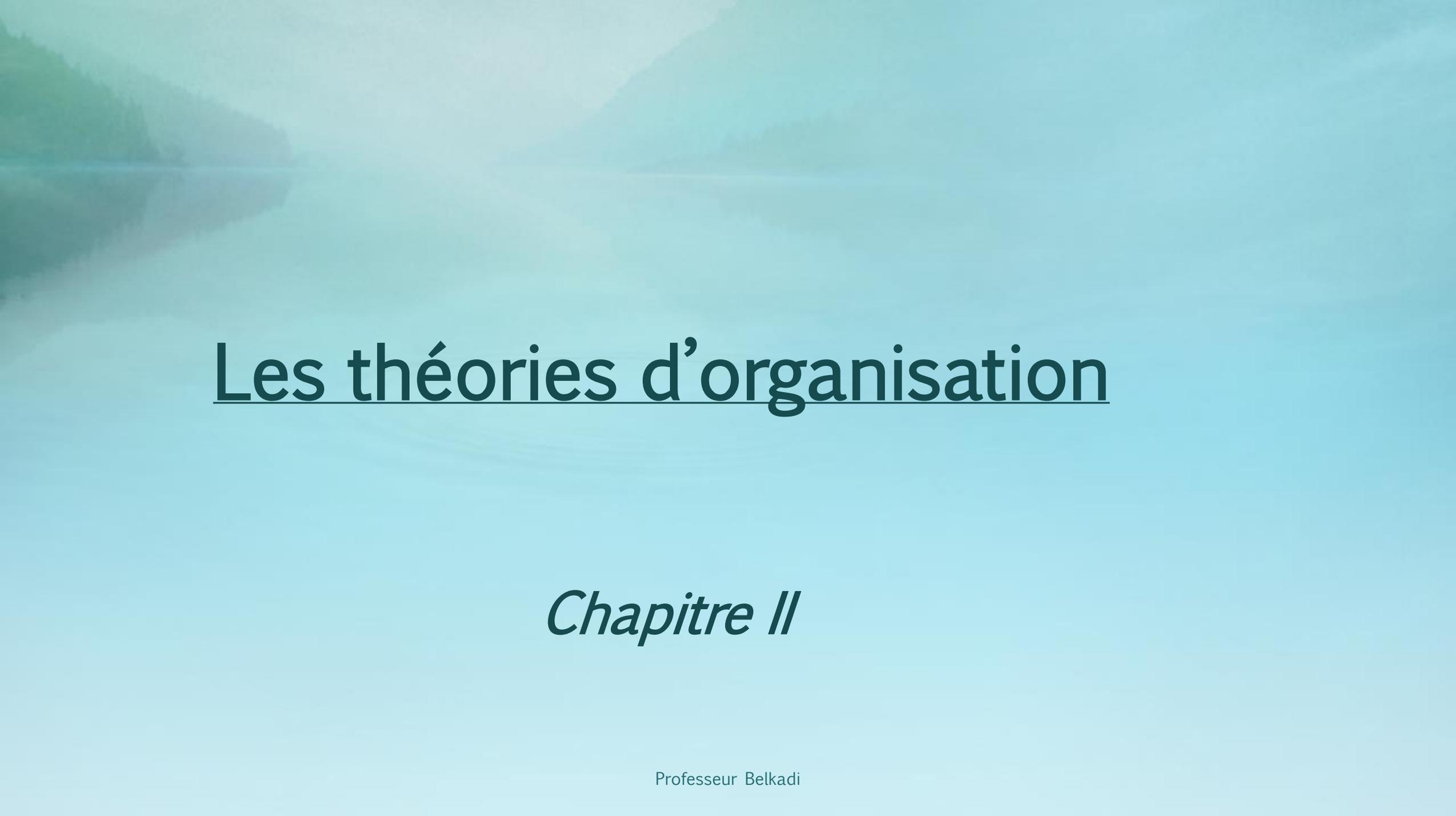
EST OUVERTE
AU DIALOGUE



LUTTE CONTRE
LA CORRUPTION



EST SOLIDE
ET PÉRENNE!



Les théories d'organisation

Chapitre II

L'objet des théories d'organisation

- Les théories de l'organisation ont pour but :
 1. de rassembler les connaissances acquises sur le fonctionnement des organisations,
 2. comprendre le fonctionnement des organisations
 3. de réfléchir sur la manière dont il convient de les diriger

I- L'école classique: une vision mécaniste et scientifique

- Taylor et l'organisation scientifique du travail
- Fayol et l'organisation administrative du travail
- Weber et l'administration bureaucratique du travail

I-L'école classique

- Elle concerne les 1ers auteurs qui, au début du siècle, ont posé les bases de la science des organisations:
 1. De l'américain Frederick Winslow **TAYLOR**
 2. Du français Henri **FAYOL**
 3. De l'allemand **Max WEBER**.
- Les premiers auteurs considèrent l'organisation comme un système entièrement rationnel ; l'entreprise a des objectifs nets et simples à définir. De même, ils ont tous en commun la croyance en l'existence de **principes de bonne gestion** (One Best Way)

Le contexte d'émergence de l'école scientifique

- Succession des innovations et de leur application industrielle qui induit une mécanisation du travail.
- Augmentation de la taille des entreprises, donc des capitaux, des équipements et des effectifs à gérer.
- Urbanisation de plus en plus répandue de la société à demande de produits standardisés de première nécessité.
- L'exode rural pousse vers les villes une main-d'œuvre peu ou pas qualifiée mais qui est prête à accepter des conditions de travail difficiles en échange d'un salaire de subsistance et de l'espoir de grimper à l'échelle sociale.
- Le contexte intellectuel est favorable au développement des sciences exactes



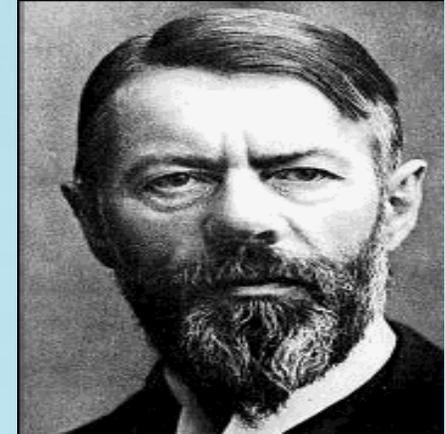
**Frederick Winslow
Taylor
(1856-1915)**



**Henry Ford
(1863-1947)**



**Henri Fayol
(1841-1925)**



**Max Weber
(1864-1920)**

L'école classique

- La vision de l'organisation repose sur les postulats de l'analyse microéconomique
- L'entreprise n'est qu'un lieu de production, une boîte noire combinant W et K
- L'entrepreneur est un agent rationnel
- Le **profit** est l'objectif essentiel de l'entreprise
- **Les stratégies** de développement reposent sur des calculs d'optimisation
- **l'entrepreneur** cherche à **maximiser le profit** grâce à une planification **rationnelle** des coûts

L'école classique

- Période 19^{ème} siècle: **industrie naissante**
- Les chemins de fer et télégraphe apportèrent dans les transports et les communications, un service rapide, régulier et fiable
 - Production et distribution de masse
- Une préoccupation centrale : l'efficacité au service de la **productivité**
- Une ambition : appliquer des **méthodes scientifiques** à l'organisation du travail et de l'entreprise
 - Taylor, Fayol, Weber, etc.

Taylor et l'OST

- Taylor : admis à Harvard, il abandonne ses études pour raison de santé, puis entre comme ouvrier à la *Midvale Steel*
- Il gravit rapidement les nombreux échelons: manœuvre, chef d'atelier puis ingénieur en chef en 1884
- Étant ouvrier, Taylor estime que les gestes doivent être simplifiés au maximum et qu'une entreprise est d'autant plus productive que les tâches sont parcellisées et rapides



1856 – 1915 : ingénieur
Américain

Publie en 1911, « *Principles of Scientific Management* »

Taylor et l'OST

→ Les constats de départ de TAYLOR

- Les individus sont naturellement paresseux
- Ils n'aiment pas le travail mais juste la récompense matérielle:
leur seule motivation est le salaire
- Ils ont besoin d'être soumis à une supervision
- Leurs activités doivent être définies de façon rigoureuse (la division du travail)
- Il n'existe pas de relation de pouvoir au sein de l'organisation, il n'y a pas de conflit possible. Le patron et les ouvriers ne peuvent qu'être d'accord sur la meilleure façon de faire le travail (**One Best Way**)

Taylor et l'OST

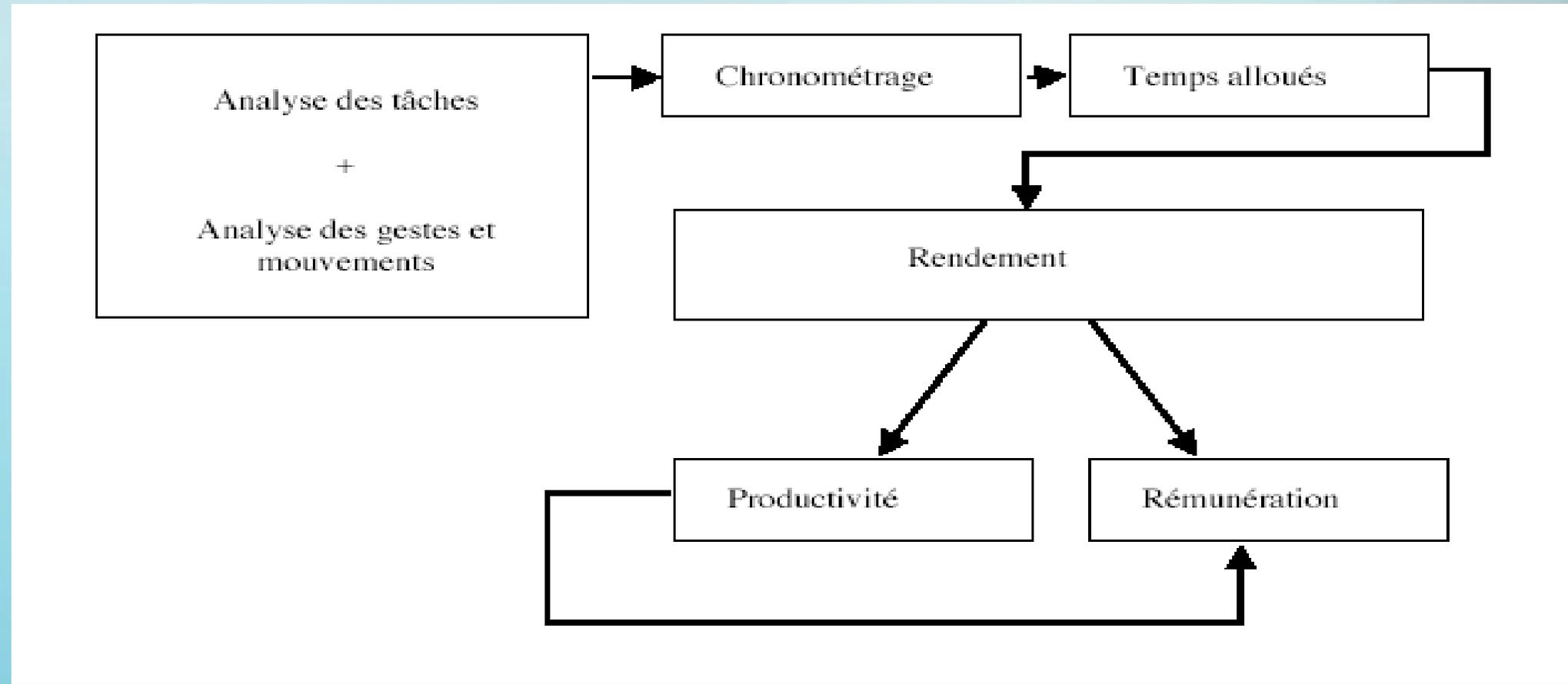
→ Les principes de l'OST

- Pour accroître la productivité de chaque ouvrier, il faut éliminer toutes les sources de « flânerie »
- 3 principes pour la recherche de performance
 - **L'étude scientifique du travail** : mesure du temps, et des gestes
 - **Le recrutement et la formation des ouvriers** doivent se faire en fonction des tâches à accomplir
 - **La séparation de la conception et l'exécution.** (Citation de TAYLOR –A l'ouvrier HARTLE : « on ne vous demande pas de penser, il y a des gens payés pour cela »)

Taylor et l'OST

- Sélection rigoureuse des travailleurs pour chaque poste
- Division poussée du travail: décomposition des opérations en tâches élémentaires
 - verticale : concepteurs et exécutants.
 - horizontale : les tâches sont spécialisées
- Séparation exécution / contrôle → mise en place de contremaîtres
- Observation / Chronométrage
- Rémunération au rendement (aux pièces) pour motiver le salarié

L'OST repose sur le modèle suivant...



L'histoire du petit hollandais

Extrait de l'ouvrage de Taylor, « Principes d'organisation scientifique »

« Après avoir étudié la question, on constata avec surprise qu'un bon chargeur de gueuses devait manutentionner entre 47 et 48t par jour. Une fois cette certitude acquise..., le devoir de la direction fût clairement défini ; il fût décidé que les 80 000t de fonte devraient être chargées sur wagon, à l'allure de 47t par jour et par homme et non de 12t ½ comme cela s'était fait jusqu'alors ; que ce travail devait être exécuté sans grève, sans discussions, de telle sorte que les ouvriers fussent plus satisfaits de la nouvelle allure de 47t que de l'ancienne de 12 ½. La première opération fut de choisir scientifiquement l'homme qu'il fallait... On étudia avec soin, pendant 3 ou 4 jours, les 75 hommes de l'équipe, ce qui permit d'en conserver 4 qui semblaient physiquement capables de manutentionner des gueuses à l'allure de 47t par jour. On étudia soigneusement chacun de ses hommes en se servant de tous les renseignements qu'on put se procurer sur leur passé, leur caractère, leurs habitudes et leur ambition ; finalement, on en choisit un qui paraissait l'homme qu'il fallait.

C'était un petit homme de Pennsylvanie, d'origine hollandaise, qui rentrait chez lui tous les soirs, à un mille à peu près de l'usine, en courant aussi allègrement qu'il venait le matin... Le nom de cet homme était Schmidt. Le problème se réduisait donc, pour la direction, à amener Schmidt à manutentionner 47t de fonte par jour, de telle sorte qu'il en soit content. On fit venir Schmidt à part et on lui parla à peu près de la sorte : « Schmidt, êtes vous un fort ouvrier ? – Bien sûr, mais je ne vois pas bien ce que vous voulez – C'était évident : ce que je veux savoir, c'est si vous êtes, oui ou non, un fort ouvrier... Je désire savoir si vous voulez gagner 9.25 fr par jour ou si vous avez assez de 5,75 fr comme gagnent tous vos camarades – Si je veux 9,25 fr par jour ? Si je suis un bon ouvrier ? bien sûr que je suis un bon ouvrier... Venez ici, vous voyez cette pile de gueuzes... Si vous êtes un fort ouvrier, vous me chargerez demain toute cette fonte dans ce wagon pour 9,25 fr et nous verrons si vous êtes, oui ou non, un fort ouvrier. – Bien sûr. Est-ce que j'aurais 9,25 fr pour charger cette fonte dans ce wagon demain ? – Oui, et vous aurez 9,25 fr par jour si vous charger une pile comme celle-là tous les jours de l'année... - Alors, en chargeant cette fonte dans ce wagon, j'aurais demain 9,25 fr et je pourrais les avoir comme cela chaque jour ? – Certainement...- Bon, si vous êtes un fort ouvrier, vous ferez exactement ce que vous dira cet homme demain, depuis le matin jusqu'au soir ... ». Schmidt commença à travailler et toute la journée, à des intervalles réguliers, l'homme qui le surveillait avec une montre, lui disait : « Prenez une gueuse et marchez, arrêtez-vous, asseyez-vous, marchez... »... Depuis ce jour, il ne cessa jamais de travailler à cette allure, et pendant les trois ans que l'auteur fût à Bethlehem, il vint à bout chaque jour de sa tâche... Les autres ouvriers furent alors entrepris les uns après les autres et entraînés à transporter la fonte au taux de 47t par jour et tous ces hommes reçurent des salaires 60% supérieurs à ceux des ouvriers des autres usines.

Taylor et l'OST

- Remarque
- Ce n'est pas TAYLOR qui a eu l'idée de la chaîne de production
- La chaîne de production a été introduite par FORD, en 1923
- La chaîne de production est un convoyeur qui transporte d'un poste de travail à l'autre le produit en cours de transformation
- Deux avantages majeurs :
 - réduction de l'effort physique de manutention
 - rythme de travail objectivé, imposé par la chaîne

Henry Ford: Le travail à la chaîne et la standardisation de la production

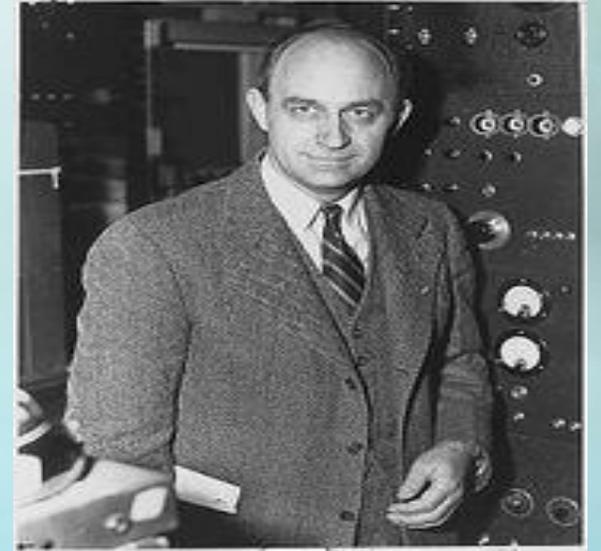


1863 – 1947 : industriel
Américain

- Industriel, il applique les principes de l'OST édictés par Taylor:
 - Travail à la chaîne (convoyeur)
 - Pratique sociale (bonne rémunération) → (5 \$ a day)
- Cette approche développe la **dimension mécaniste** des méthodes de travail: le salarié n'étant que le simple prolongement de la machine.
- **Standardisation** des matériels: Modèle Ford T a connu un gain de productivité impressionnant.

Fayol et l'Organisation Administrative du Travail

- Ingénieur français, Directeur d'une société minière, il analyse davantage la fonction de DIRECTION que le rôle des exécutants
- Il analyse les modes d'administration d'une entreprise
- Point de départ: recenser et formaliser toutes les opérations liées au fonctionnement d'une entreprise



1841 – 1925 : ingénieur Français.

- Il revient à Fayol d'avoir insisté sur la nécessité de formation administrative pour les responsables d'organisation.
- Par rapport au taylorisme, sa théorie représente donc un progrès : elle n'est pas seulement une science du travail, elle traite de l'organisation humaine
- L'organisation n'a plus pour seule fin le rendement, mais le meilleur fonctionnement global de l'entreprise, et qui, par conséquent, concerne davantage les dirigeants que les exécutants.

- Selon Fayol, il faut dresser des « tableaux d'organisation » qui permettent de saisir d'un coup d'œil l'ensemble de l'organisme, les services, leurs structures et la filière hiérarchique.
- C'est par l'étude de ces tableaux (l'organigramme) qu'on découvrira tous les défauts d'organisation, ou qu'on décelera l'absence d'unité dans le commandement, qui constitue la faute la plus grave aux yeux de Fayol.

Fayol et l'Organisation Administrative du Travail

- L'approche de Fayol est plus globale que celle de Taylor
 - Elle porte sur la structure administrative de l'ensemble de l'entreprise
 - Pour Fayol, le chef est l'élément clé d'une bonne gestion. Il est le responsable du succès de l'entreprise. En cas d'échec, il doit démissionner.

L'administration comme nouvelle matière d'enseignement

- Fayol constate que l'ingénieur est formé à la technologie, mais pas à l'administration.
- Il note que le rôle de ce dernier ne peut se limiter à commander et à contrôler. Par conséquent, Fayol milite pour que cette formation intègre aussi l'enseignement de la gestion, de la comptabilité et de la gestion administrative
- En considérant l'administration comme une matière qui peut s'enseigner, Fayol rompt la conception de l'époque qui appréhendait cette fonction comme une charge honorifique

Les fonctions dans une entreprise...

1. Techniques : production, fabrication, transformation
2. Commerciales : achat, vente
3. Financières : recherche et gestion des capitaux
4. De sécurité : protection des biens et des personnes
5. Comptables : inventaire, bilan, prix de revient..
6. Administratives: direction

Fayol H., « Administration industrielle et générale », Dunod, 1981 (1^{ère} éd. 1916)

- **Administrer** c'est « *dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts, d'harmoniser les actes* », p.4
- Un chef d'entreprise accomplit cinq choses « éléments administration »: POCCC
 - **Prévoir**: planifier de manière rationnelle, dresser le programme;
 - **Organiser**: allouer efficacement des ressources disponibles d'un point de vue matériel et social;
 - **Commander**: tirer le meilleur parti des agents; faire fonctionner le corps social ; donner des ordres;
 - **Coordonner**: synchroniser l'ensemble des actions, harmoniser les actes et les efforts;
 - **Contrôler**: s'assurer que les actions sont conformes aux règles établies et aux ordres donnés.

Les principes édictés par FAYOL: Code administratif

Il en dénombre pas moins de 14 principes:

- La division du travail: spécialisation et séparation des pouvoirs
- L'autorité et la responsabilité: le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. l'autorité est inconcevable sans responsabilité, c'est-à-dire sans une sanction – récompense ou pénalité – qui accompagne l'exercice du pouvoir.
- La discipline: maintien de l'ordre et de la discipline qui se rapporte à l'obéissance, l'assiduité et la sanction.
- L'unité de commandement: un subordonné ne reçoit les ordres que d'un seul chef.
- L'unité de direction: un seul programme pour un ensemble donné d'opérations organisées autour du même but.
- La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général de l'entreprise

- La rémunération doit être suffisante et équitable
- La centralisation: les décisions et la planification doivent être centralisées par la haute direction
- La hiérarchie : constituée par la série des dirigeants allant du sommet jusqu'au échelons inférieurs
- L'ordre: matériel, moral et social
- L'équité: justice et la bienveillance elles résultent de conventions bien établies
- La stabilité du personnel: un roulement élevé et rapide du personnel est coûteux et néfaste pour l'entreprise.
- L'initiative: la liberté de proposer
- L'union du personnel: obtenue grâce à l'unité de commandement et au développement des communications verbales.

Apport de Fayol au modèle taylorien de l'OST

Fayol a modernisé les pratiques de management de l'époque :

- S'intéresse à l'organisation humaine et la direction globale de l'entreprise;
- Introduit une démarche managériale (administrative) qui complètera la culture industrielle des dirigeants (qui sont issus pour la plupart de grandes écoles d'ingénieurs);
- Propose un aménagement pour communiquer plus rapidement, sans contredire pour autant la hiérarchie;
- et en la mariant avec la dimension technique de l'OST de Taylor
- Ses principes seront par la suite repris au sein des entreprises et des administrations publiques françaises
- Taylor et Fayol sont deux ingénieurs/directeurs du monde de la mine et de la métallurgie.

4. Max Weber (1864-1920) - l'Administration bureaucratique de l'organisation

- Sociologue allemand, prof. d'éco. politique, il approche la notion d'organisation et l'entreprise à partir des sciences humaines et sociales (son ouvrage intitulé, «*Economie et société*»-1922).
- Il analyse les interactions individus-autorité en cherchant à dépasser la simple vision mécaniste de l'organisation.
- Il conçoit la bureaucratie comme un « **idéal type** » en matière organisationnelle.



1864 – 1920 :
sociologue et avocat
Allemand.

WEBER et la conception bureaucratique

- “Weber s’intéresse à l’exercice de l’autorité au sein des organisations. Il a essayé de créer une typologie des organisations basée sur l’origine de l’autorité”.

→ Point de départ de l’analyse :

- En observant le travail des employés dans les bureaux de l’armée à la fin du 19ème siècle, il s’est posé la question : qu’est ce qui fait que des individus obéissent à des ordres ? la réponse c’était : **l’autorité**, qu’il distingue du concept du **pouvoir**.

- **Pouvoir** : aptitude à forcer l’obéissance
- **Autorité** : aptitude à faire observer volontairement les ordres : ceux qui les appliquent les croient légitimes.

Les résultats des recherches weber lui ont permis de classer les organisations en fonction de leur type d’autorité. Il distingue trois idéaux types d’organisations (en précisant que dans la réalité, on a des mélanges) :

WEBER et la conception bureaucratique

1. L'organisation charismatique

- Découle d'une **autorité charismatique** : la légitimité vient des qualités personnelles du leader qui a démontré posséder des attributs supérieurs aux autres individus. (ex. organisations politiques, religieuses, révolutionnaires)
- L'organisation charismatique est qualifiée d'instable : problèmes de succession + concurrence pour le leadership → risque de disparition de l'organisation ; risque que l'organisation continue mais change de forme, de légitimité ou d'organisation.

WEBER et la conception bureaucratique

- **L'organisation traditionnelle** qui découle d'une **autorité traditionnelle** : l'autorité repose sur les usages, la croyance, la coutume. Le leader a hérité d'un statut. Le rôle est séparé de la personne. L'autorité se rattache au(x) rôle(s) de la personne (ex: monarchies, entreprises familiales,).

WEBER et la conception bureaucratique

3. **L'organisation rationnelle ou légale:** bureaucratie qui découle d'une autorité rationnelle. L'autorité repose sur le droit, sur des règles strictes et explicites. L'autorité du chef est légitimée par des règles et des protections juridiques formalisées. De cette autorité découle une organisation bureaucratique qui est la forme la plus efficace selon WEBER.
- Cette autorité se rattache non pas à la personne mais à la fonction. Les règles, les normes et les procédures sont impersonnelles. C'est le modèle rationnel.

La bureaucratie

- la *bureaucratisation*, entendue comme rationalisation de toutes les activités collectives ; elle se traduit, notamment, par la concentration des unités de production et, en général, de toutes les organisations, et le développement de formes d'organisation des tâches et des fonctions caractérisées par l'impersonnalité, la hiérarchie et le contrôle.
- Le pouvoir bureaucratique, dans ce sens, implique le règne de l'ordre et de la loi,
- La bureaucratie est alors conçue comme un type nouveau et plus efficace d'organisation qui tend à s'imposer partout.

WEBER et la conception bureaucratique

Le modèle bureaucratique détaillé :

- Chaque emploi est défini clairement avec des objectifs et des tâches précis;
- La relation qui lie l'employé à l'organisation est de nature contractuelle (et non pas personnelle)
- La domination du rôle des fonctions et non des individus
- Les employés sont soumis à une discipline stricte
- La sélection des candidats se fait par évaluation de leurs connaissances techniques
- Le respect strict des lois établies
- L'organisation est fortement hiérarchique avec séparation stricte des fonctions et transmission écrite des ordres.

La bureaucratie, c'est donc...

- Une hiérarchie clairement définie, qui poursuit des objectifs fonctionnels.
- Les attributions de chacun sont définies de manière contractuelle et liées à la fonction qu'il occupe.
- Chacun n'obéît qu'aux devoirs de la fonction, sans aucune forme d'appropriation (ex. un fonctionnaire ne peut prétendre à la propriété des moyens, ni du poste).
- Séparation entre l'individu et la fonction.
- Respect stricte des règles.

- Il faut parler de la définition du pouvoir et que l'autorité n'est qu'une forme parmi d'autre du pouvoir, du modèle charismatique et l'erreur de lier cette autorité au charisme de l'individu la détenant qu'aux individus qui se laissent guider par un leader.
- L'autorité pour weber n'est qu'un cas particulier du pouvoir. Lorsque le pouvoir est socialement institutionnalisé, organisé, justifié et surtout légitimé il devient autorité.
- Cette autorité est considéré comme rationnelle car

L'autorité rationnelle ou légale

- Repose sur les compétences et l'efficacité (ex. sélection par voie des concours et examens afin de déceler les compétences).
- L'autorité découlant de la fonction et de la légitimité des règles est facilement admise.
- Modèle d'autorité plus stable que les 2 autres (traditionnel et charismatique).
- Système équitable qui protège de l'arbitraire, les droits et devoirs sont clairement établis
- Assure la continuité.

Weber propose les principes suivants:

1. Division du travail: définition claire des tâches et responsabilités
2. Structure hiérarchique: la relation entre le patron et subordonnés doivent être clairement définie
3. Sélection du personnel: fondé sur sa formation et connaissances techniques vérifiées avec des tests
4. Règles et règlements normalisés
5. Caractère impersonnel des relations
6. Avancement: salaire à taux fixe et avancement sur la base des compétences et l'ancienneté

- Weber trace le chemin menant à la rationalisation des organisations caractérisée par une logique obéissant au calcul, à la prévision, à l'évaluation et à la volonté d'efficacité.
- il montre que le moyen le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique garante d'une utilisation efficace des ressources.
- Il affirme que l'existence de règles et marches à suivre et respectées à la lettre est bénéfique pour l'organisation et pour les clients.
- Il a contribué à l'élaboration des règles visant à éliminer les sources de l'inefficacité organisationnelle.

Les fondements de l'école classique

1. **Une approche empirique et normative**: issue de pratiques professionnelles et d'expériences de Direction. Ces pratiques sont présentées sous forme de règles à suivre
2. **Des hypothèses implicites**:
 - a) Postulat mécaniste: l'entreprise est une gigantesque machine composée de milliers de pièces. Les ouvriers ne sont que des rouages du mécanisme
 - b) Postulat rationaliste : l'entreprise est composée d'éléments humains et matériels qui peuvent être dominés par l'esprit de l'organisateur
3. **Des principes d'organisation**:
 - a) L'organisation hiérarchique:
 - L'entreprise doit être hiérarchisée
 - L'autorité est pyramidale
 - b) Le principe d'exception
 - subordonnées s'occupent des tâches routinières
 - Seuls les problèmes exceptionnels doivent remonter la hiérarchie
 - c) Le principe de spécialisation
 - Le travail est découpé en gestes simples assimilables par une main-d'œuvre peu qualifiée.
 - Résultat : Mesure facile de la productivité et rémunération basée sur le rendement

5. Limites de l'approche classique

Cette approche correspond au contexte économique et industriel de l'époque. Cependant, elle comporte certaines limites:

- Une approche normative à la recherche des principes d'un modèle idéal et universel d'organisation.
- L'ignorance des besoins secondaires des individus (au sens de Maslow) et des interactions entre individus.
- L'ignorance des interactions et des interrelations entre l'organisation et son environnement.

Conséquences...

- Déshumanisation du travail
- Absentéisme
- Turn over
- Conflits sociaux

Ce qu'il faut retenir :

- L'école classique considère l'organisation comme une mécanique, c'est-à-dire comme un ensemble d'éléments formels bien structurés à partir desquels l'efficacité devient grande.
- L'école classique se base sur l'idée d'une rationalité « absolue ». La rationalisation étant l'idée selon laquelle il existe des méthodes rationnelles et scientifiques qui permettent de soumettre la pratique humaine et organisationnelle pour plus d'efficacité.
- Il est possible d'avoir la meilleure façon de faire et de penser, il existe un « One Best Way » basé essentiellement sur : la division du travail, la coordination ou les choix des décideurs.

Quelques conséquences :

- Révolution dans la perception des organisations.
- Création des principes généraux, mécaniques.
- Développement du concept “Efficace” ou “Efficacité” grâce au contexte de l’époque : Environnement socio-économique relativement stable, les tâches étaient surtout techniques demandaient de la précision, les individus relativement obéissants ; rapport à l’autorité complètement différent.
- Réactions à ce système : stress, problèmes sociologiques (grèves...), politique (danger de détournement) ; Problèmes d’efficacité, turn over, coulage (réduction collective des rythmes de travail).

II-L'école des relations humaines

- Elle s'est développée en réaction à l'OST
- La vision stratégique implicite de ERH est identique à l'OST: proposer un cadre d'analyse unique et universelle
- Cette école a intégré une nouvelle dimension: l'homme en tant qu'individu et membre d'un groupe
- Les travaux qui ont donné naissance à ce mouvement sont ceux qu'Elton Mayo a effectués de 1927 à 1932 à l'usine de la Western Electric, à Hawthorne.
- Parti d'une hypothèse taylorienne sur le lien entre les conditions matérielles du travail et la productivité, Mayo a découvert l'importance du climat psychologique et des modalités du commandement sur le comportement au travail.
- Il a mis l'accent sur les relations de groupes qui se constituent entre les travailleurs.

Contexte

- Démotivation des travailleurs
- Augmentation du taux d'absentéisme et de roulement
- Malgré les salaires élevés, la productivité diminue

- George Elton Mayo, est considéré comme l'un des fondateurs du mouvement des relations humaines et de la sociologie du travail
- Il étudie la médecine et la psychologie, puis il enseigne la logique, la philosophie et la psychologie. D'origine australienne, il émigre aux États-Unis en 1922 comme professeur et chercheur.
- Entre 1920 et 1939, Elton Mayo étudie l'instabilité du personnel dans diverses entreprises, en particulier à l'atelier Hawthorne de la compagnie Western Electric, une usine de fabrication de téléphones
- C'est dans cette entreprise qu'il constate, par l'expérience du « test room » le caractère essentiel des relations humaines dans l'entreprise

- Des ouvrières volontaires participent à l'expérience.
- Elles sont consultées et informées au cours du déroulement de l'expérience.
- Les diverses variables d'environnement (éclairage, durée du travail, poses) sont modifiées afin de déterminer leur impact sur la productivité.
- Elton Mayo constate une augmentation régulière du rendement même en dégradant les conditions de travail, c'est le fameux effet Hawthorne.
- Il en déduit que la spécialisation n'est pas la forme la plus efficace d'organisation du travail.

- Principes des travaux de Mayo:
 - il s'est intéressé à l'impact des conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, bruit...) sur la productivité
 - Résultat des tests: l'amélioration de l'éclairage améliore la productivité
 - La productivité a même augmenté chez le groupe témoin
 - La productivité a continué à s'améliorer même en baissant la lumière.

« Effet Hawthorn »



- Il en conclut que ce ne sont pas les facteurs matériels qui sont déterminants dans l'efficacité du personnel mais des facteurs d'ordre psychosociaux :
 - l'environnement social favorable (bonne entente, cohésion du groupe) ;
 - l'acceptation du travail par le groupe ;
 - les bonnes relations avec l'encadrement ;
 - les « rémunérations » non économiques (valorisation du travail, reconnaissance, satisfaction du travail bien fait).
- En résumé, nous pouvons dire que les principales contributions de l'école des relations humaines sont d'avoir mis en relief que :
 - la somme de travail accomplie par un ouvrier n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale ;
 - les rémunérations non financières jouent un rôle important dans la motivation des ouvriers ;
 - la parcellisation des tâches n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail ;
 - les travailleurs se sentent membres d'un groupe et c'est en fonction du groupe qu'ils réagissent aux directives de la hiérarchie.

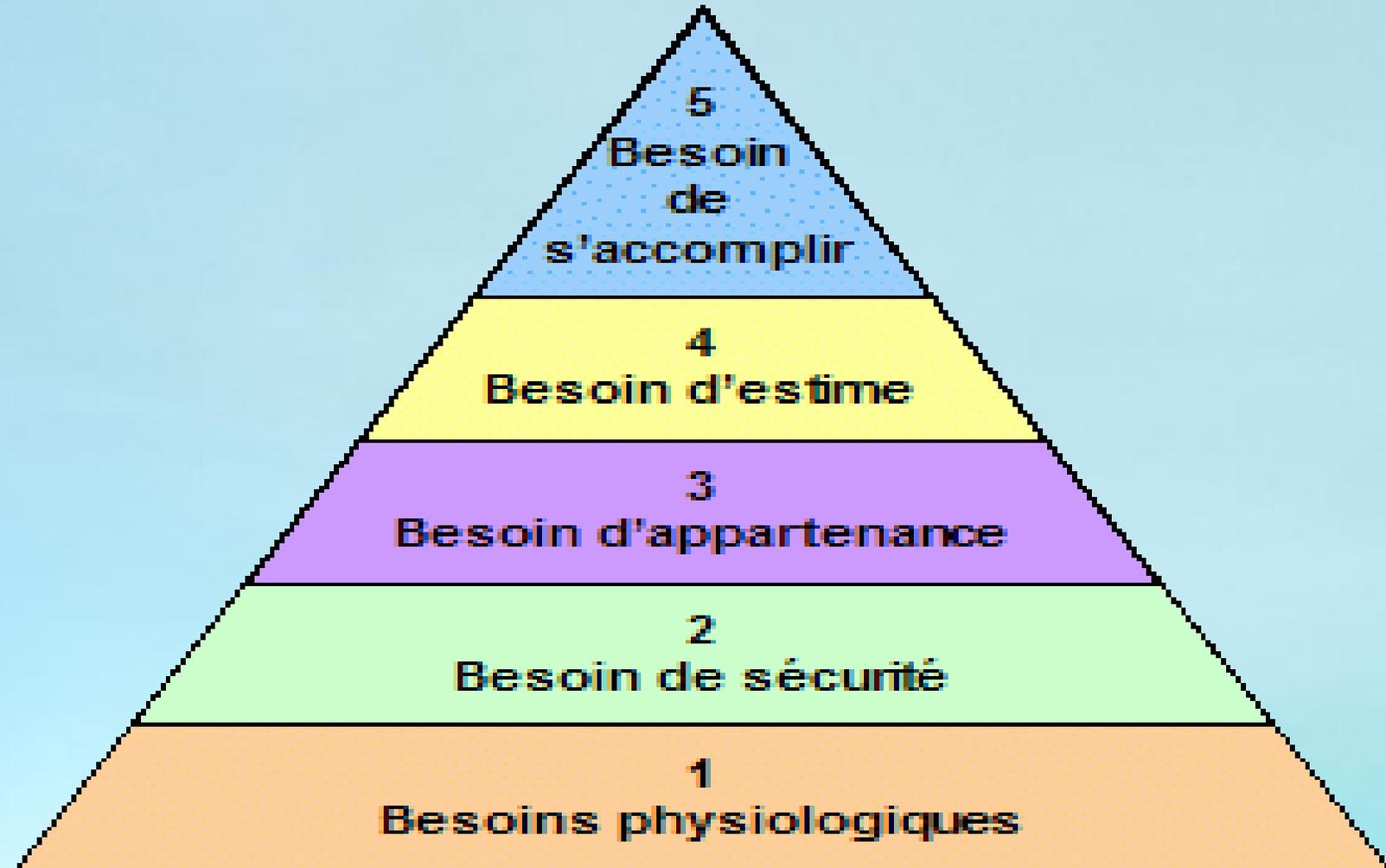
- Il a mis l'accent sur les relations de groupes qui se constituent entre les travailleurs.
- Après avoir observé qu'entre différents groupes se forment des clivages qui ne sont imposés ni par la direction ni par les contraintes du travail, mais qui sont dus aux agents de l'entreprise eux-mêmes, il a compris qu'il existe des normes propres aux groupes, normes qui sont relatives au niveau de production et aux relations avec les supérieurs.
- En outre, les enquêteurs se sont aperçus qu'une fois situé dans l'organisation sociale de l'ensemble de l'usine, le groupe apparaît comme le moyen spontanément élaboré par les ouvriers pour résister aux ingérences de l'extérieur, celles des techniciens ou des supérieurs
- Mayo en a conclu qu'il faut comprendre l'organisation comme étant un « système social » : les sentiments des travailleurs, leurs motivations ne peuvent se comprendre qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec les divers groupes, et notamment les techniciens et les chefs.
- Il lui semblait urgent de prendre en considération le désir des travailleurs, qui n'est pas seulement d'améliorer leurs conditions matérielles d'existence, mais d'être socialement reconnus, d'exercer un travail valorisé, d'avoir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Taylor	Mayo
<p>Contrôle</p> <p>Science</p> <p>Division du travail</p> <p>Salaire aux pièces</p> <p>Sanction discipline</p> <p>One best way</p> <p>OST</p>	<p>Motivation</p> <p>Conditions de travail</p> <p>Dimension psychologique</p> <p>Être social</p> <p>Management participatif</p> <p>Communication</p> <p>Ecole des relations humaines</p>

Les critiques et les problèmes de l'expérience

- La théorie selon laquelle l'amélioration des relations humaines implique une meilleure productivité est trop simpliste.
- L'amélioration des relations humaines ne contribue pas forcément à l'augmentation de la productivité.
- Le dispositif expérimental modifie le comportement du sujet de l'expérience.
- On peut en effet penser que le comportement des ouvrières testées par Elton Mayo a été influencé par la présence des chercheurs, ce qui donne une autre dimension à l'effet Hawthorne.
- Enfin on peut penser que la bonne ambiance de travail créée est surestimée

2- Maslow et la hiérarchisation des besoins



- Maslow distingue cinq grandes catégories de besoins.
- Il considère que l'individu passe un besoin d'ordre supérieur quand le besoin de niveau immédiatement inférieur est satisfait.

Les besoins humains selon Maslow :

1. Les **besoins physiologiques** sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets (faim, soif, sexualité,...).
2. Le **besoin de sécurité** consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc d'un besoin de conservation d'un existant, d'un acquis. Il s'inscrit dans une dimension temporelle.
3. Le **besoin d'appartenance** révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...).
4. Le **besoin d'estime** prolonge le besoin d'appartenance. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.
5. Le **besoin de s'accomplir** est selon Maslow le sommet des aspirations humaines. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement..

- Un individu cherche d'abord à satisfaire un besoin qui lui semble vital
- Dès qu'un besoin est satisfait, l'individu cherche à satisfaire le second besoin le plus important
- Dès qu'un besoin est satisfait, il cesse d'être essentiel pour l'individu et un autre besoin apparaît qui sera persistant tant qu'il serait pas satisfait
- Les gestionnaires doivent réaliser leurs objectifs en éliminant les obstacles qui empêchent les individus d'être heureux en déterminant le niveau de la hiérarchie des besoins dans les quels le personnel de l'entreprise se situe.

- **Conclusion**: la hiérarchie des besoins met en évidence les limites du stimulant financier et l'impact du contenu du travail indépendamment des conditions qui l'entourent pour motiver les salariés.

3- La théorie des deux facteurs de Herzberg

- Herzberg (Etats-Unis, né en 1923) est psychologue et médecin
 - Selon cette théorie, les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction.
1. il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent réduire l'insatisfaction de l'homme au travail. Ces facteurs qualifiés *facteurs d'hygiène* ne sont pas une source de motivation pour l'individu, mais leur prise en considération peut empêcher l'insatisfaction au travail
 2. il existe un second ensemble de facteurs appelés *facteurs de satisfaction*. Ils peuvent augmenter le degré de satisfaction au travail et de motivation. Ils sont essentiels au développement et à l'épanouissement de l'individu dans son travail.
 3. Selon Herzberg l'organisation du travail doit apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins

4) Douglas MC GREGOR : la théorie X Y

- Mc Gregor affirme que le gestionnaire a deux façons de percevoir ses subordonnés, lesquelles influent sur le comportement qu'il adopte envers eux ainsi que les stratégies de motivations mises en place.

- L'une correspond « Théorie X » qui symbolise le management prôné par l'Ecole classique
- et l'autre « Théorie Y » prônés par l'Ecole des relations humaines.

Dans la théorie X le gestionnaire a une vision négative de ses subalternes.

- L'individu éprouve une aversion innée pour le travail qu'il considère comme pénible
- Donc la plupart des gens doivent être forcés, contrôlés, dirigés, et menacés de sanction
- L'individu préfère être dirigé, souhaite éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et aspire avant tout à la sécurité.

Mc Gregor préconise le fait que la théorie X pousse le gestionnaire à agir d'une manière autocratique vis-à-vis de ses subalterne.

- Le gestionnaire dans la théorie Y perçoit ses subalternes d'une manière positive, les hypothèses de la théorie Y sont les suivantes
 - Le travail peut constituer pour l'individu une source de motivation une source de satisfaction personnelle.
 - Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs organisationnels
 - L'individu a les capacités requises pour exercer sa créativité et assumer ses responsabilités professionnelles.
- Selon Mc Gregor, le gestionnaire sous l'angle de la théorie Y traite ses subalternes d'une manière démocratique.

II- L'école de la contingence

- Les théories de la contingence (Contingence = dépendance) se caractérisent par leur rupture avec les courants de pensée normatifs classiques qui prônent l'existence d'une seule forme (le fameux « one best way »),
- Elle donne comme alternative le principe selon lequel il n'y a pas de structure d'organisation idéale, mais autant de « best way » qu'il existe de contextes différents.
- L'ensemble des contributions de l'Ecole de la contingence structurelle peut être classé selon qu'ils privilégient les facteurs de contingence internes à l'organisation ou les facteurs de contingence externe

-Les facteurs de contingence internes :

- La technologie

- La technologie c'est l'ensemble du processus productif qui va de l'approvisionnement en matière première jusqu'à la distribution des produits finis. La technologie impose un certain mode de division des tâches et de coordination entre les différentes unités

- La taille

- Si la taille de l'entreprise augmente :

- Différenciation = plus de fonctions, divisions, branches ou sections).
- Standardisation des produits = plus de tâches et de procédures différentes.
- Formalité des communications = une communication plus complexe à gérer.
- Décentralisation des décisions = de nouveaux niveaux de hiérarchie.

- La stratégie

- Alfred Chandler a noté que des changements de stratégie obligent l'entreprise à modifier sa structure. Quand elle décide de se spécialiser elle a très souvent une structure fonctionnelle alors que quand elle se différencie elle choisit une structure divisionnelle.

2- Les facteurs de contingence externes

a. L'environnement

Selon Lawrence & Lorsh, la structure est liée à l'environnement. En effet, l'environnement peut être incertain, instable ou complexe.

Ces deux auteurs insistent sur l'influence déterminante de l'environnement de l'entreprise sur sa structure et montre que l'élargissement des marchés conduit les entreprises à mettre en place des structures divisionnelle ou matricielles pour adapter leurs produits aux spécificités de ces nouveaux marchés.

- Selon Burns & Stalker, l'environnement peut être stable ou instable. L'environnement stable, la structure est mécanique :

- Structure hiérarchique rigide.
- Communication essentiellement verticale.
- Séparation et spécialisation des tâches.
- Contrôle des tâches.
- Répartition des problèmes entre spécialistes.
- Définition précise des rôles des fonctionnels.
- Valeurs de loyauté et d'obéissance.

L'environnement instable, la structure est organique :

- Structure hiérarchique souple.
- Communication horizontale.
- Redéfinition régulière des tâches.
- Responsabilités partagées.
- Traitement des problèmes décentralisé.
- Diffusion d'informations.
- Valorisation des compétences techniques.

IV- L'approche des systèmes

- C'est à Bertalanffy que l'on attribue la théorie des systèmes
- L'analyse systémique fournit une vision globale du fonctionnement global.
- Le concept de système apparaît à la fin des années 20 en réaction aux limites de l'analyse analytique des problèmes.
- Cette théorie assimile l'organisation à un système complexe, finalisé, hiérarchisé, commandé et ouvert sur son environnement.
- Elle s'attache davantage aux relations entre les éléments d'une entité qu'aux caractéristiques propres de chaque élément

- Un système est constitué d'un ensemble d'éléments, qui peuvent être regroupés en sous-systèmes, liés entre eux par des relations ou flux.
- Les organisations et l'entreprise en particulier sont des systèmes ouverts, finalisés, hiérarchisés et commandés
- L'analyse systémique a une vision globale et dynamique de la réalité, elle privilégie les interactions plutôt que les éléments.
- elle cherche à déterminer des flux (informations, physiques, financiers) ainsi que leurs effets sur chaque élément du système.
- Étudier un système nécessite au préalable une modélisation de la réalité à étudier.
- Un modèle est une représentation simplifiée de la réalité, en fonction de centres d'intérêt.

- Dans un système où s'effectue une transformation, il y a des entrées (intrants, inputs) et des sorties (extrants, outputs). Les entrées résultent de l'influence de l'environnement sur le système, et les sorties de l'action du système sur l'environnement.
- **Le système:**
- C'est un ensemble durable d'éléments en interaction orienté vers un but. Nous remarquons que cette définition est très proche de celle d'une organisation
- Un système est un ensemble d'éléments organisés et régulés dans un but déterminé. On dit que c'est un système ouvert quand il est en interaction avec son environnement

- **Exemples :**
- le corps humain
- Le système solaire
- Agglomération urbaine

Définition

- *La notion clé de système :*
- *Étymologiquement, le mot provient du grec sustêma qui signifie "ensemble cohérent"*
- définitions :
- Bertalanffy « ensemble complexe d'éléments en interaction »
- Jacques Lesourne "Un système est un ensemble d'éléments lié par un ensemble de relations."
- Joël de Rosnay "Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but."

La systémique : une approche des organisations

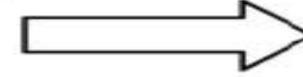
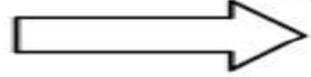
1. Les éléments différenciés: services ou fonction de l'organisation
2. Frontière entre l'entreprise et son environnement: structure organisationnelle
3. L'environnement: l'ensemble des partenaires, clients, concurrents
4. L'objectif de l'entreprise: finalité économique
5. Régulation: prise de décision, mise en œuvre d'action pour atteindre les objectifs

Principaux concepts de la théorie des systèmes:

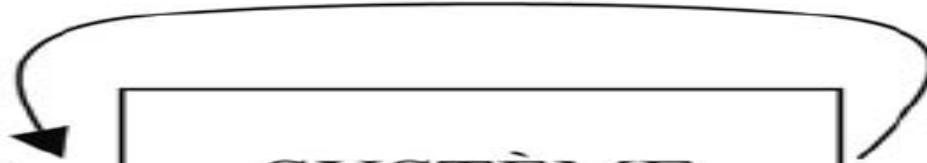
- Principe 1: Le système ouvert ou fermé:
 - Un système fermé ne subit nullement l'influence de son environnement
 - Un système ouvert reste en constante relation avec son environnement extérieur
 - Toutes les organisations fonctionnent à l'intérieur d'un système ouvert puisqu'elles ont besoin de ressources
- Principes 2: Le rendement et l'efficacité
 - Dans un système fermé, on se préoccupe uniquement de l'utilisation interne des ressources
 - Dans un système ouvert, on examine les effets de l'organisation sur la société
 - Le degré d'efficacité indique dans quelle mesure les produits et services offerts par l'organisation répondent aux besoins de l'environnement

Rétroaction ou *feedback*

Entrées
Inputs
Intrants



Sorties
Outputs
Extrant



• Principes 3: L'entropie

- **Définition:** Elle exprime la capacité d'un système à se désorganiser, à se détériorer et à se dissoudre.
- Les managers doivent recenser en permanence les sources d'entropie afin d'envisager des actions correctives nécessaires.
- **Aucune forme organisationnelle n'est définitivement satisfaisante, toute situation acquise est menacée**

- Les sous-systèmes:

- Définition: un sous-système fait partie d'un tout beaucoup plus grand que lui.
- Le corps humain présente plusieurs sous-systèmes: vasculaire, nerveux et respiratoire
- Chaque sous système doit jouer son rôle pour que le système fonctionne adéquatement

L'entreprise est un système ouvert composé de sous-systèmes :

- **le module de régulation** détermine quelle quantité d'intrants est nécessaire au fonctionnement du système (le service achat, le service du personnel, le service financier pour une entreprise,) ;
- **le module opératoire** met en œuvre les divers moyens fournis pour atteindre le but du système (service production, vente pour une entreprise) ;
- **le module de mesure** détermine l'efficacité du système (comptabilité, enquêtes par sondage)
- **le module de pilotage** décide des actions correctrices à réaliser pour ajuster les résultats aux objectifs (direction, utilisateur pour un système).

- L'équifinalité:

- Le concept d'équifinalité implique qu'il existe différentes façons pour réaliser un objectif
- Les gestionnaires doivent se demander quelle est la manière la plus rentable pour créer un produit ou service.

- La synergie:

- Un tout représente davantage que la somme de ses parties $1+1=3$

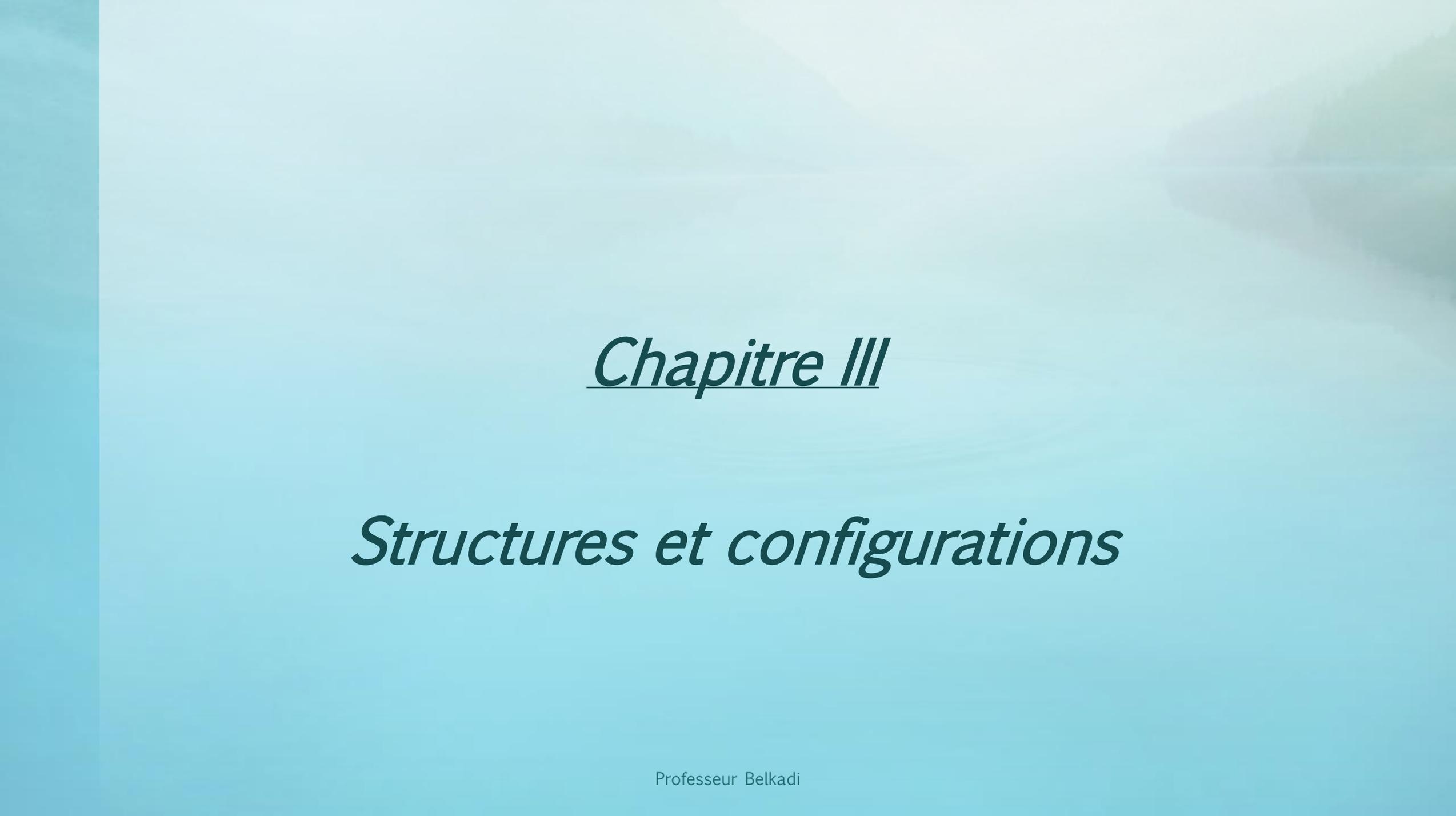
Environnement dans l'analyse systémique

1. L'environnement immédiat:

1. Clients
2. Concurrents
3. Fournisseurs et sous-traitants

2. L'environnement général

1. Politique économique
2. Dimension culturelle et socio-éducative
3. Facteurs technologique
4. Facteurs démographique
5. Facteurs politico-juridique

A background image showing a misty or foggy landscape with a body of water in the foreground and mountains in the distance. The scene is serene and atmospheric, with soft light filtering through the fog.

Chapitre III

Structures et configurations

La structure (1)

- La structure organisationnelle d'une entreprise définit le **mode d'organisation** entre les différentes unités qui composent l'entreprise et le choix de **répartition des moyens** humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités.
- En conséquence, définir la structure organisationnelle d'une entreprise revient à répondre aux questions suivantes :
 - comment sont mis en relation les différents acteurs dans l'entreprise ?
 - comment sont répartis les facteurs de production utilisés par l'entreprise ?

- **Structurer une entreprise consiste :**

- à définir et à répartir en tâches distinctes, le travail entre les différents niveaux de responsabilité,
- assurer la coordination de l'ensemble.

- **La structure représente ainsi le squelette d'une organisation car elle expose :**

- la façon dont sont réparties les tâches,
- comment le pouvoir y est exercé
- ou bien encore quelles sont les relations entre les différents responsables de l'organisation.

La structure (2)

1. Définitions de la structure

- A.Desreumeaux définit la structure comme

« L'ensemble des dispositifs selon lesquels une organisation répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres ».

- Pour H. Mintzberg; la structure est “La somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches”

La structure (3)

- La question de la structure va donc se poser dans les organisations **complexes** où la diversité des tâches conduit à une réflexion sur leur répartition
- **Remarque**
- Organigramme \neq Structure
- Organigramme définit les niveaux de responsabilité et les rôles au sein des organisations

L'organigramme : une représentation schématique de la structure

- Un organigramme est une représentation graphique, plus ou moins détaillée, de la structure de l'organisation. Il privilégie, dans sa forme classique, les relations hiérarchiques entre individus (ou services).
- L'organigramme est généralement dessiné verticalement. Il renseigne sur :
 - les organes (services, personnes) ;
 - la répartition des tâches ;
 - les niveaux hiérarchiques ;
 - les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles

- Q?: Quels liens existent entre ces différents niveaux de responsabilités ?
- La structure d'une entreprise s'étudie en prenant en compte les liens qui existent entre les différents acteurs de l'entreprise
- *Ces liens sont hiérarchiques, fonctionnels, ou de conseil*

2. Les différents types de structures

a. Les structures simples

- i. Les structures fonctionnelles
- ii. Les structures divisionnelles ou centralisées
- iii. Les structures hiérarchiques

b. Les structures complexes

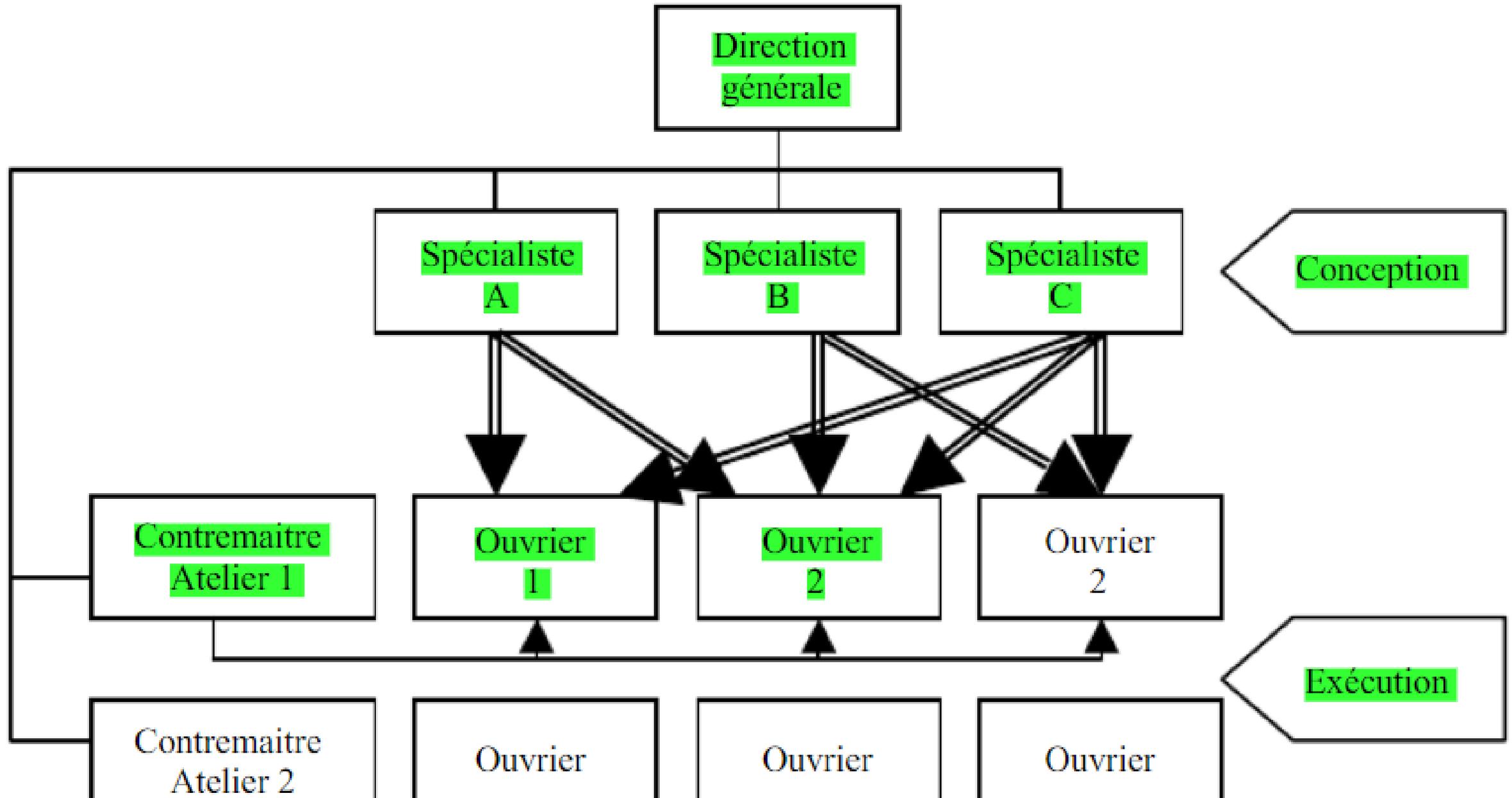
a) Les structures simples

i) Taylor ; Structure fonctionnelle

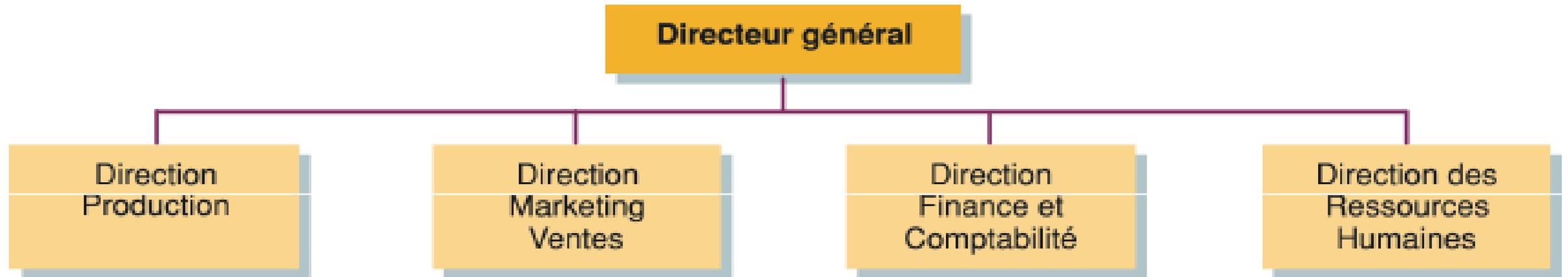
- Cette structure implique un responsable compétent par fonction
- Plusieurs personnes donnent des ordres ou conseils chacun par rapport à leurs compétences/fonctions
- C'est à la direction générale d'assurer la coordination entre les fonctions
- Une telle organisation est efficiente pour une entreprise monoproductrice, peu complexe, et de petite taille: la division du travail se fait uniquement autour d'une production unique

- F. Taylor fonde sa conception de l'organisation non sur la hiérarchie mais sur la division du travail.
- Il préconise la séparation stricte du travail intellectuel et du travail manuel ainsi que la spécialisation qui doit s'appliquer aussi bien aux ouvriers qu'au management.
- L'organisation scientifique du travail doit découvrir les méthodes les plus efficaces pour faire un travail et diriger les ouvriers.
- C'est pour cela qu'il n'y a pas a priori de structure ou de division du travail idéale, chaque organisation répondant à une logique spécifique.

La structure de l'entreprise selon l'OST



i. Structure fonctionnelle

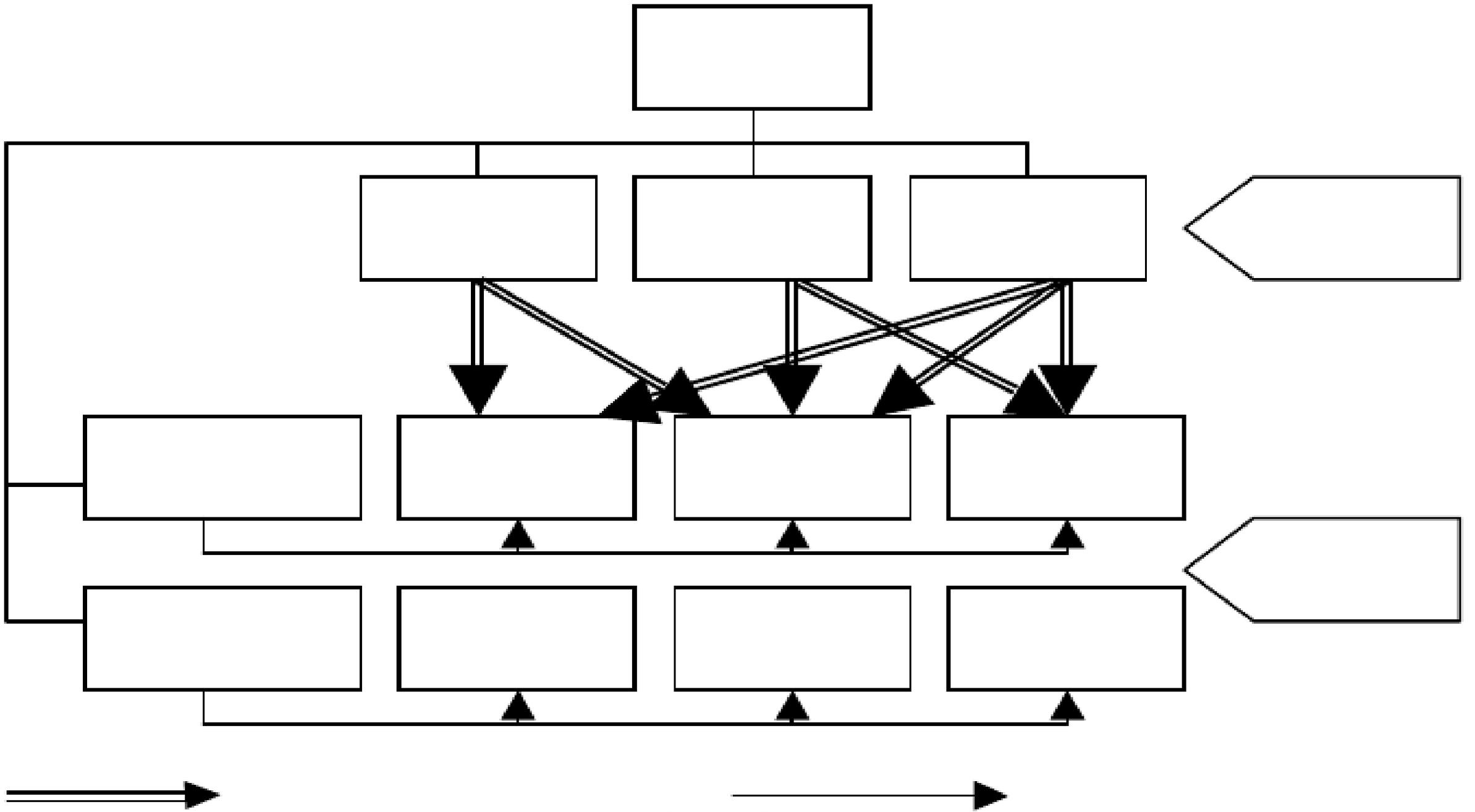


Avantages

- Le directeur général est en contact avec toutes les opérations
- Mécanismes de contrôle simples et peu nombreux
- Définition claire des responsabilités
- Présence de spécialistes à tous les niveaux de management

Inconvénients

- Les dirigeants sont accaparés par des problèmes routiniers
- Les dirigeants négligent les problèmes stratégiques
- Difficulté à gérer la diversité
- Manque de coordination entre fonctions
- Incapacité à s'adapter



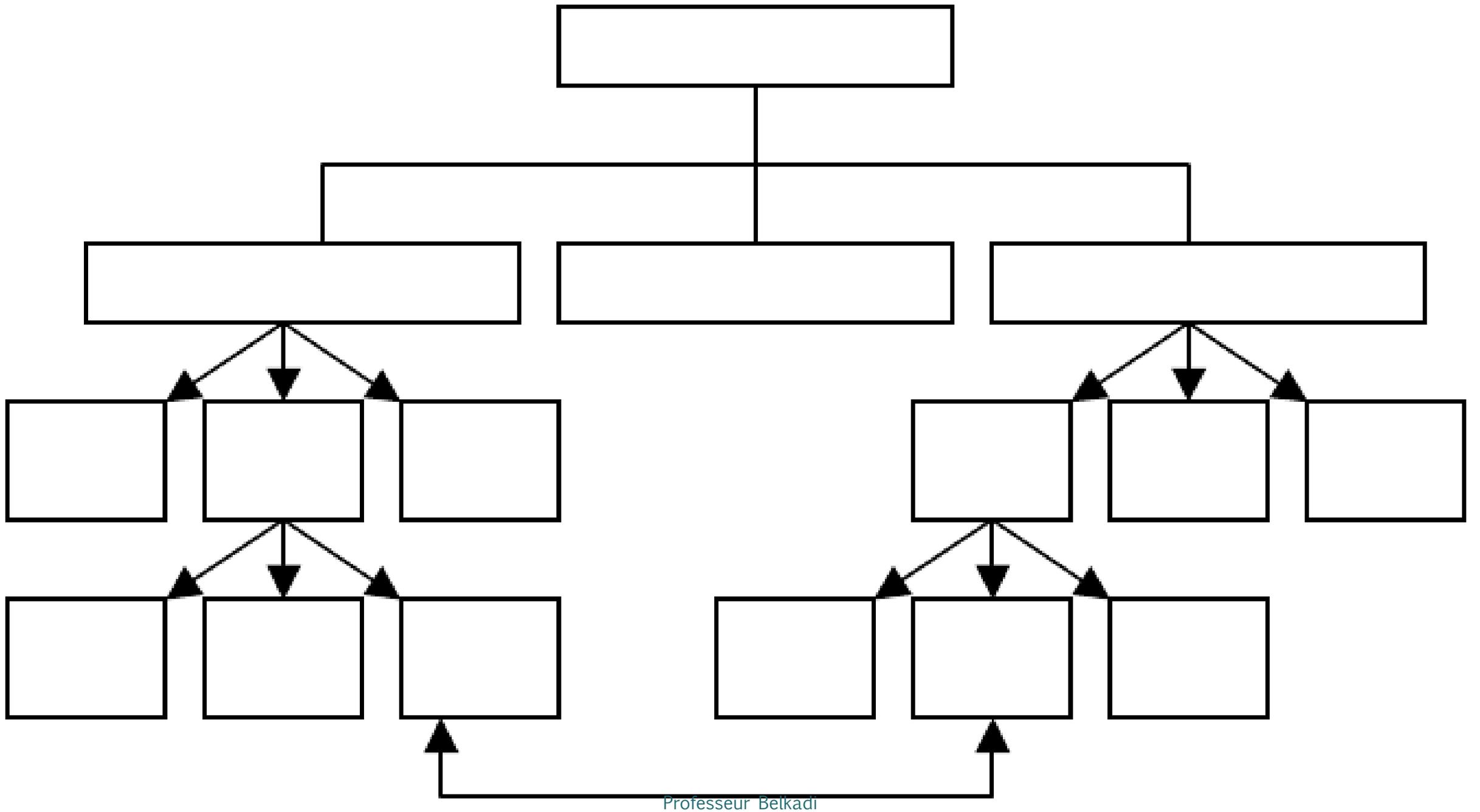
Professeur Belkadi

- La structure fonctionnelle préconisée par Taylor ne respecte donc pas le principe d'unicité de commandement.
- L'entreprise est divisée en départements dont la mission est de concevoir et de contrôler une fonction particulière : la production, l'administration, la vente, la gestion du personnel, etc.
- Toute activité relevant d'une fonction passe sous l'autorité de la direction compétente, quelque soit le salarié qui l'exécute. Ainsi un salarié peut recevoir des directives de plusieurs « chefs ».

ii) Structure hiérarchique, Fayol

- Henri Fayol distingue six groupes d'activités : techniques, commerciales, financières, de sécurité, comptables, administratives (direction).
- Une organisation doit respecter
 - l'unité de commandement,
 - l'unité de direction,
 - Une hiérarchie claire,
 - une information centralisée,
 - le principe d'autorité,
- Mais avec la possibilité d'établir des passerelles, c'est-à-dire des liaisons directes entre agents de lignes hiérarchiques différentes.

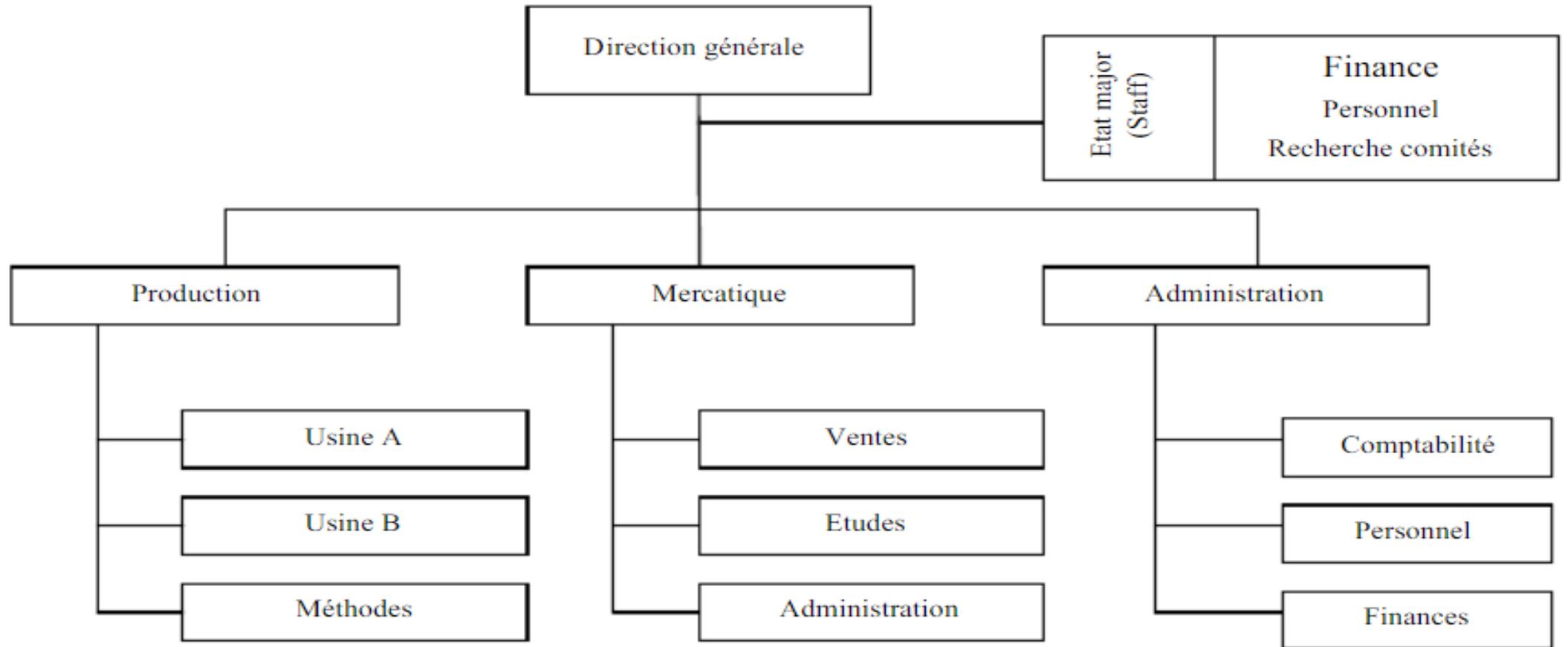
- L'organigramme est composé de lignes hiérarchiques reliées par des liaisons fonctionnelles.
- Les ordres suivent la ligne hiérarchique. On parle d'organisation pyramidale.
- Elle respecte donc les principes de Fayol et en particulier l'unité de commandement



Professeur Belkadi

b) Structures complexes

i) La structure Staff and line (par état-major)



- Alfred Sloan (1875-1966) la préconise au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.
- Adoptée par les grandes entreprises américaines
- La structure par état-major dépasse les clivages des organisations classiques.
- Elle permet d'allier l'unité de commandement (Fayol) et la spécialisation (Taylor).
- Elle permet également à l'entreprise d'avoir une réflexion à long terme,
- le rôle des fonctionnels étant d'imaginer, de réfléchir, de proposer des solutions ou des idées dans une perspective à moyen ou long terme.

- La structure par état-major (staff and line) vise à conserver les avantages de l'organisation hiérarchique de type Fayol tout en introduisant plus de souplesse.
- Certaines fonctions sont placées en état-major, c'est-à-dire hors hiérarchie.
- L'état-major a une fonction de conseil (comités représentant les diverses fonctions : finances, personnel...) ou de service (gestion du personnel, comptabilité).
- Il peut également assurer des fonctions que la direction désire distinguer en raison de sa politique (recherches, études de marché).
- L'état-major (staff) est en relation fonctionnelle avec les services opérationnels (line).

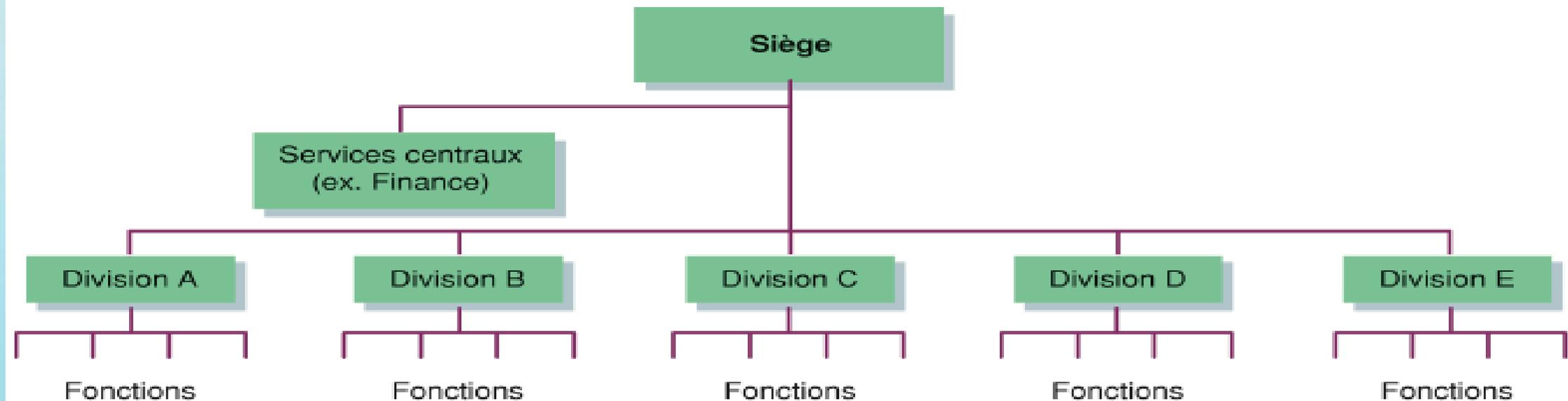
ii) Structure divisionnelle, décentralisée ou par produit

- C'est une structure où l'activité de production et de commercialisation est découpée en sous-ensembles appelés divisions disposant d'une certaine autonomie.
- Le découpage se fait selon une logique de marché, de produit ou de produit-marché.
- Elle permet aux entreprises à production diversifiée et complexe de répartir le travail (les tâches) en fonction des branches, des produits, et des familles de produits fabriqués
- Chaque division est responsable de ses coûts et de ses résultats, et ne traite que des opérations relatives à un même produit (contrairement à la structure fonctionnelle).

ii. Structure divisionnelle, décentralisée ou par produit

- Contrairement aux structures classiques (de Taylor ou de Fayol), la structure divisionnelle adopte la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités
- Ce type de structure augmente la motivation du personnel, facteur de productivité et de qualité, en donnant plus d'initiative aux cadres

ii. Structure divisionnelle

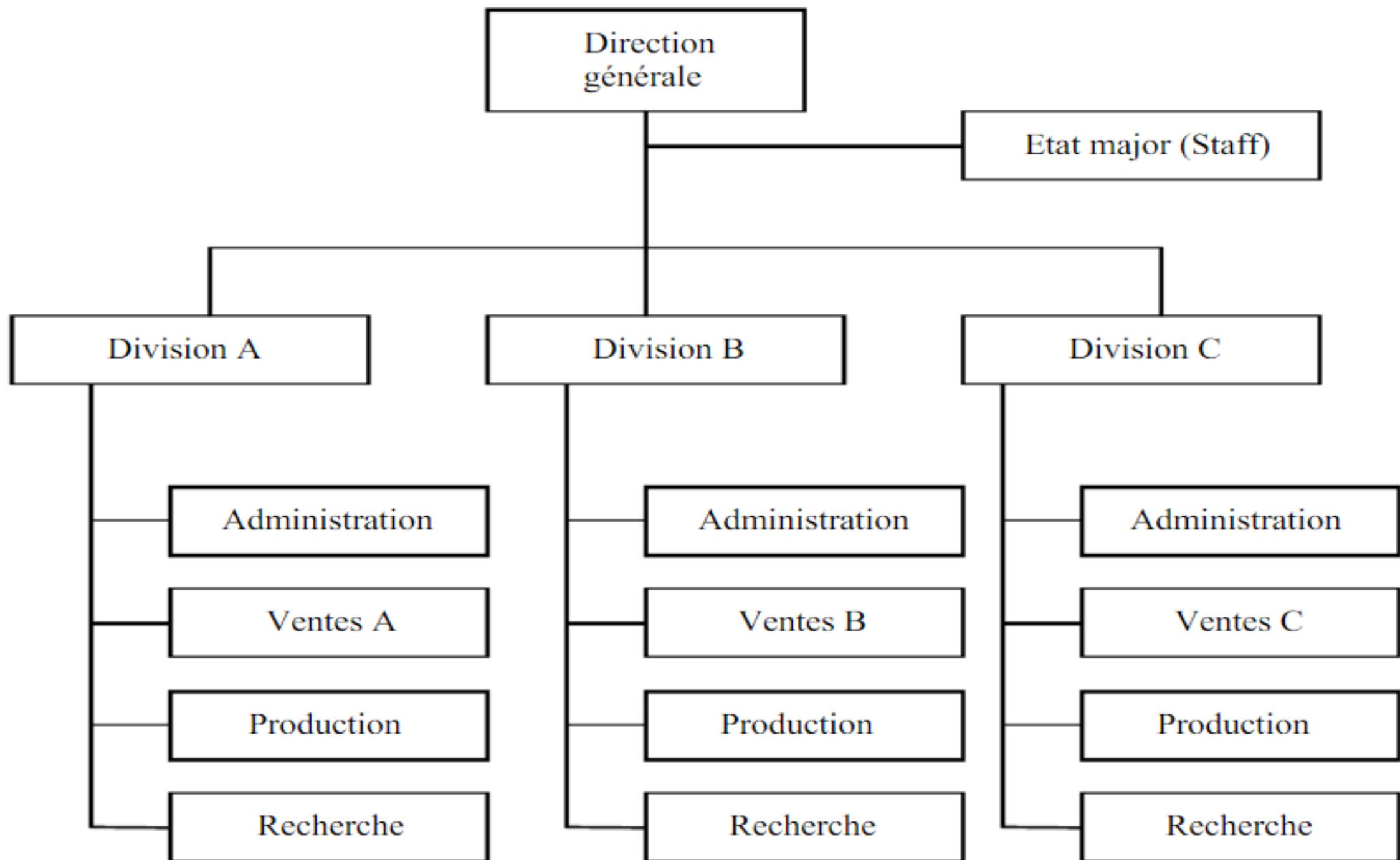


Avantages

- Facilite l'ajout ou le retrait d'activités
- Facilite la mesure de la performance
- Appropriation de la stratégie
- Spécialisation des compétences
- Bon apprentissage pour les managers

Inconvénients

- Risque de doublons
- Fragmentation et absence de coopération
- Risque de perte de contrôle central



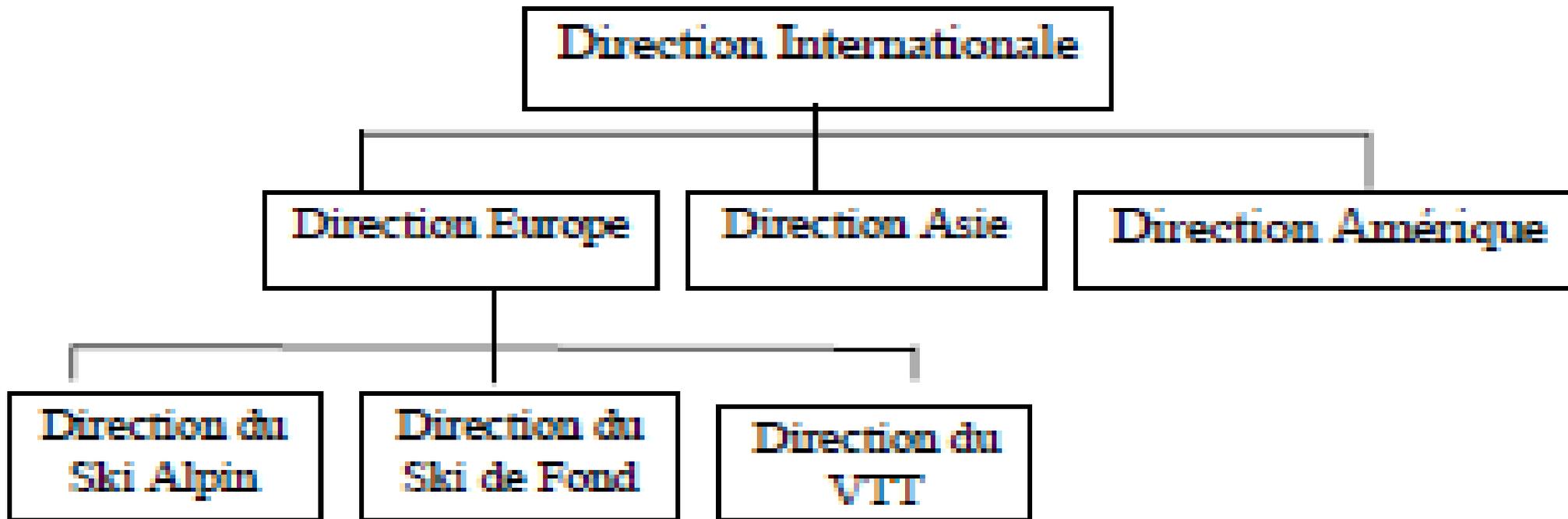
ii. Structure divisionnelle

Exemple de structure divisionnelle

Fig 1 : la structure divisionnelle



ii. Structure divisionnelle



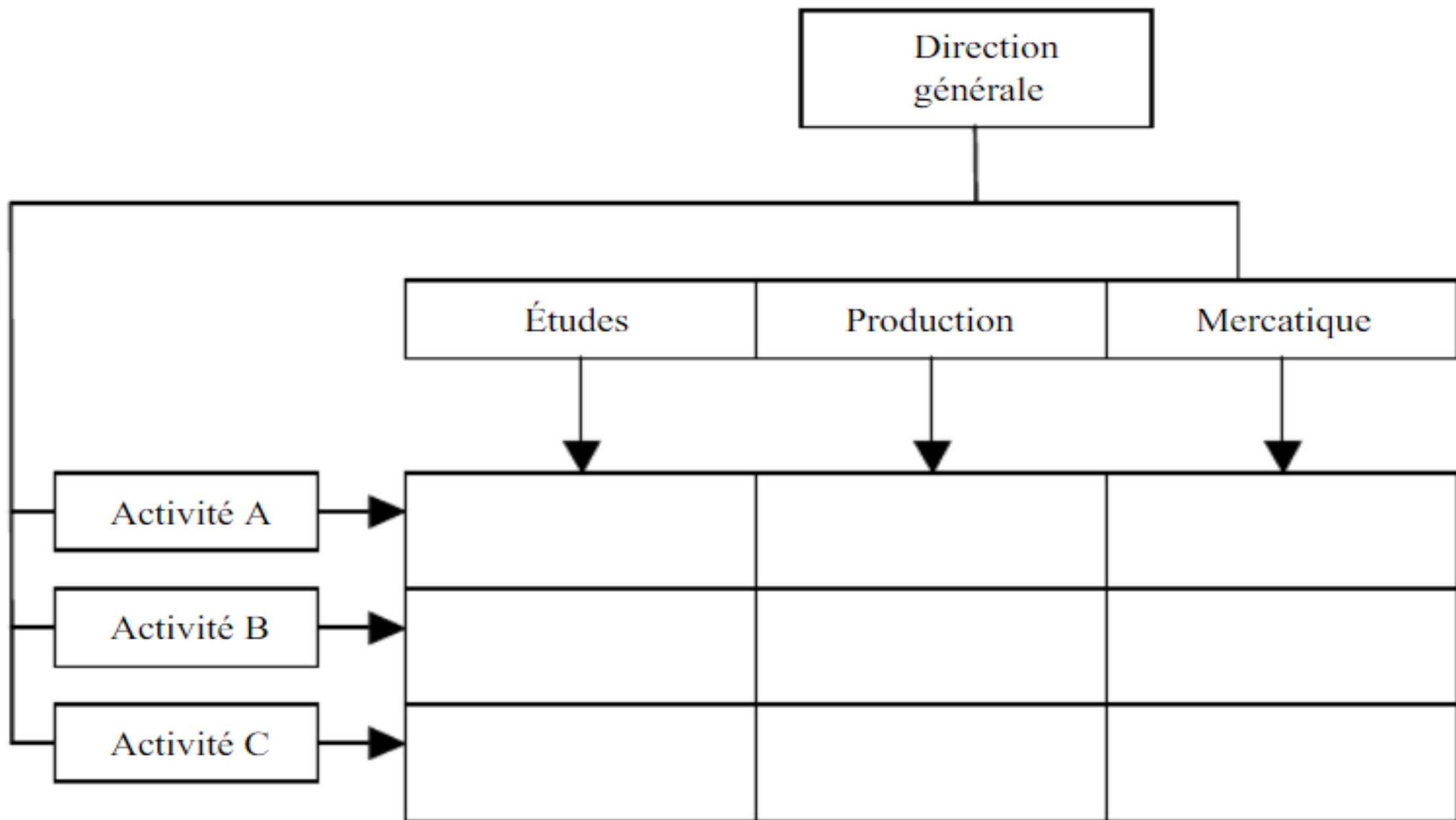
iii) La structure matricielle

Des unités fonctionnelles...

... qui disposent du matériel, du personnel et qui sont au service des unités divisionnelles

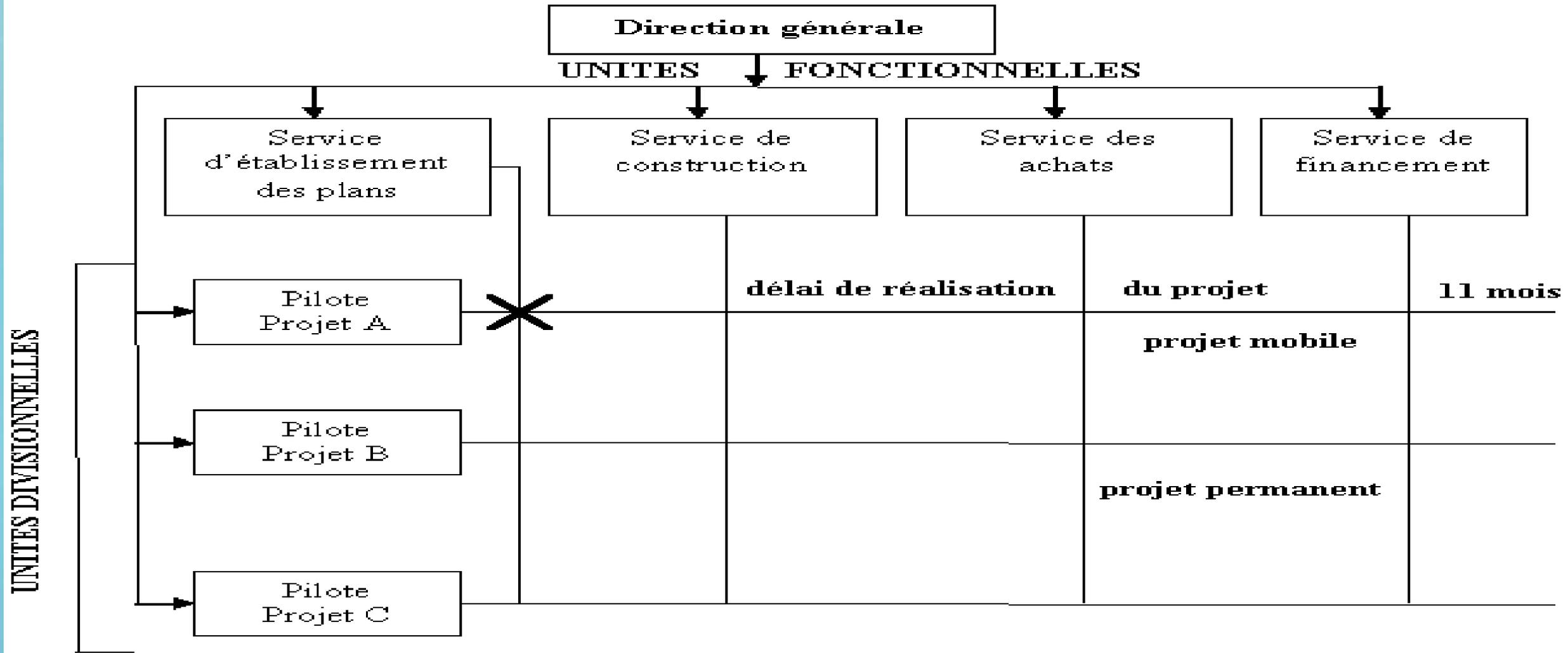
Des unités divisionnelles ...

... qui s'intéressent à la réalisation d'une tâche déterminée (produit, activité, projet, ...) en faisant appel à l'assistance des unités fonctionnelles



Activité = un produit ou un projet

i. Structure matricielle



- C'est une structure où le découpage des activités se fait selon deux critères : par fonction spécialisée (approvisionnement, production, vente...) et par produit ou par projet.
- Les groupes opérationnels peuvent être temporaires (projet) ou permanents (produit).
- Le groupe opérationnel est managé par un chef de produit ou un chef de projet, qui n'a pas d'autorité hiérarchique sur les fonctionnels qu'il anime.
- Seule la direction et quelques services fonctionnels sont permanents, les groupes de projet ou de réalisation sont constitués et dissous en fonction des besoins.

i. Structure matricielle

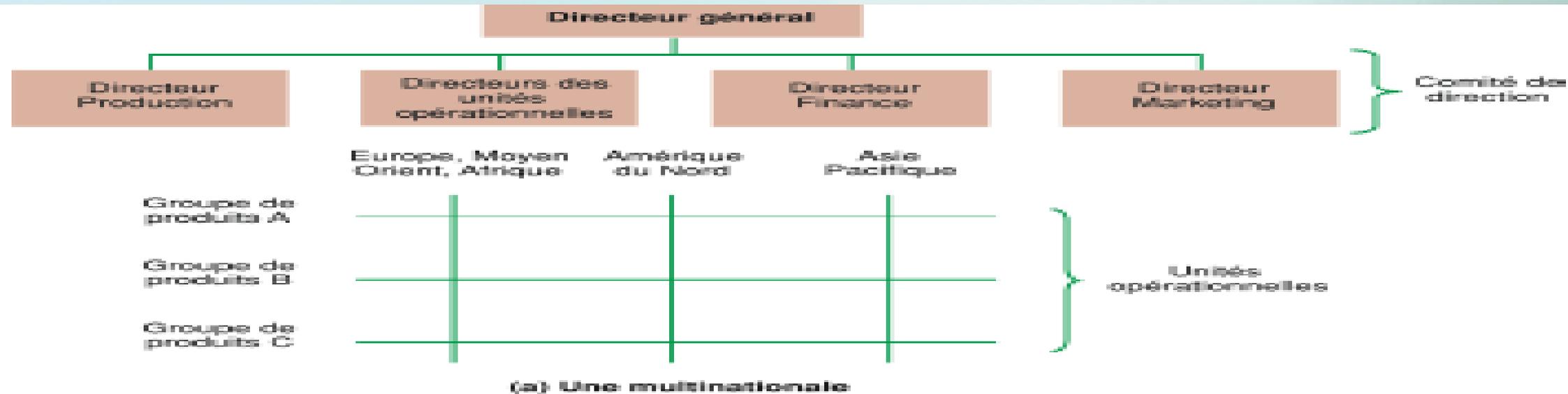
- Les éléments du système sont repérés par leur subordonnée

Ex: l'entreprise X appartient au service de l'établissement des plans (abscisse) consacre ses activités au projet A (ordonnée);

- Une structure matricielle peut correspondre à la réalisation d'un seul projet

Ex : construction d'un immeuble, d'une route. Quand le projet ou l'activité est achevé, l'équipe en place est dissoute et les personnes affectées à ce projet retournent à leurs services respectifs

i. Structure matricielle



Avantages

- Intégration des connaissances
- Flexibilité
- Possibilité de combiner plusieurs perspectives

Inconvénients

- Lenteur des décisions
- Manque de clarté dans les responsabilités et le partage des tâches
- Difficulté de contrôle des coûts et des profits
- Nombreux conflits potentiels
- Dilution des priorités
- « Réunionite »

iii. Une autre approche de la structure des organisations - Les travaux de Mintzberg -

« *Structure et dynamique des organisations* » (1982)

« *Le management – voyage au centre des organisations* » (2^e
tirage 1999)

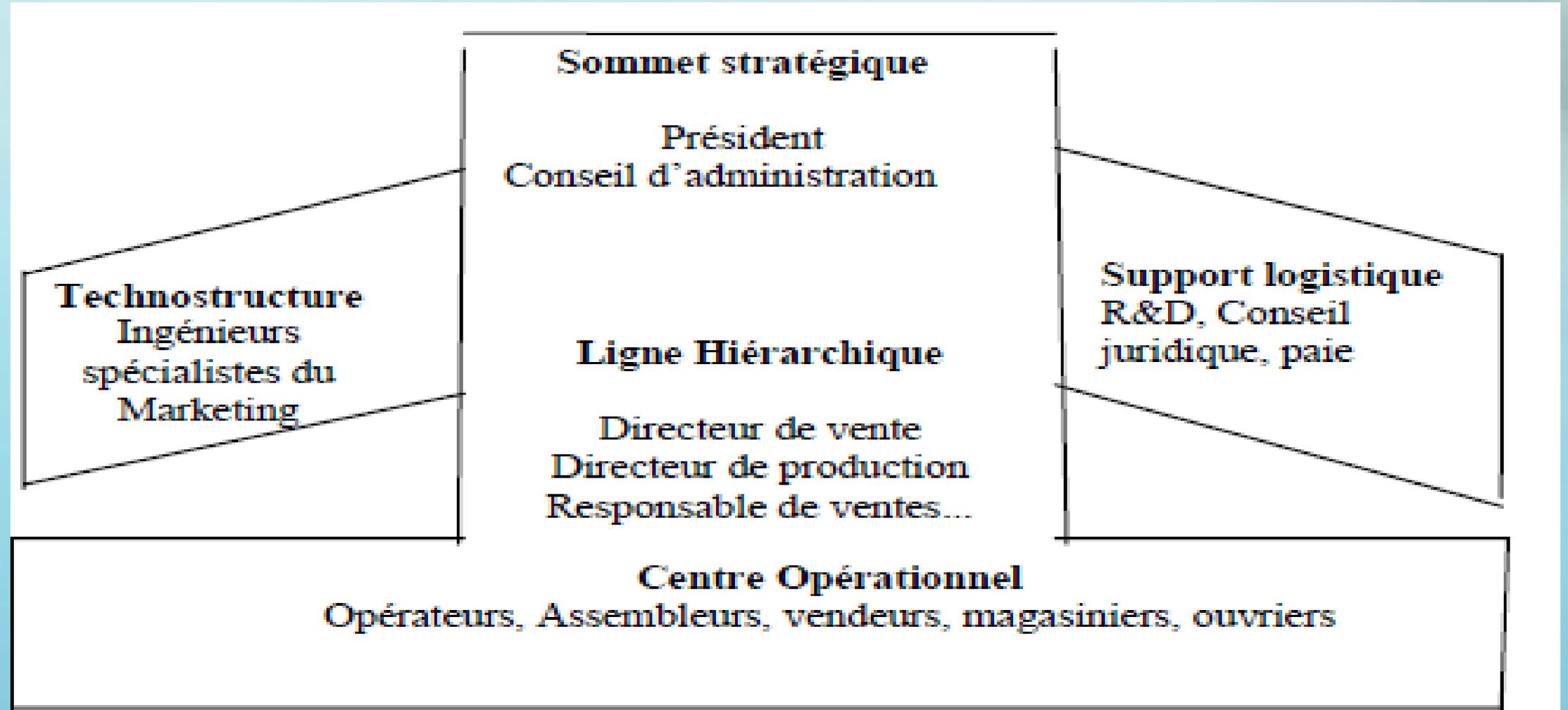


Professeur Université Mac Gill - Montréal

iii. La structure des organisations de Mintzberg

- Selon Mintzberg, une organisation comprend 5 composantes:
 1. Le centre opérationnel: membres chargés d'assurer la production. Il constitue la raison d'être de l'organisation
 2. Le sommet stratégique : l'instance où se prennent les décisions d'allocation des ressources
 3. La ligne hiérarchique : transmet les décisions du sommet stratégique. Elle est le support des flux d'informations entre centre opérationnel et sommet stratégique
 4. La technostructure (cadres dirigeants ou subalternes, des techniciens et spécialistes): est chargée d'élaborer et de suivre les programmes d'investissements
 5. Le support logistique : la communication entre les différentes instances, l'entretien, la documentation, les relations avec l'environnement

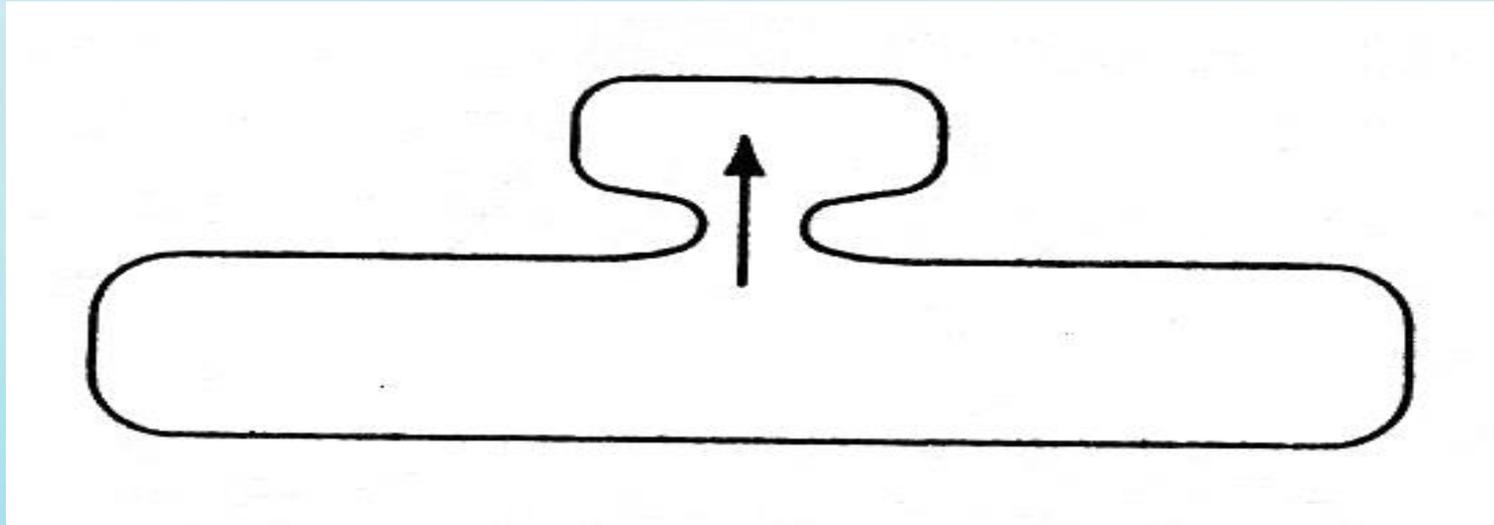
iii. La structure des organisations de Mintzberg



iii. La structure des organisations de Mintzberg

- Mintzberg a identifié plusieurs formes de structures organisationnelles fondamentales :
 - La structure simple
 - La bureaucratie mécaniste
 - La bureaucratie professionnelle
 - La structure divisionnelle
 - L'organisation innovatrice
 - L'organisation missionnaire
 - L'organisation politisée

a. L'organisation simple ou entrepreneuriale (Start-up)

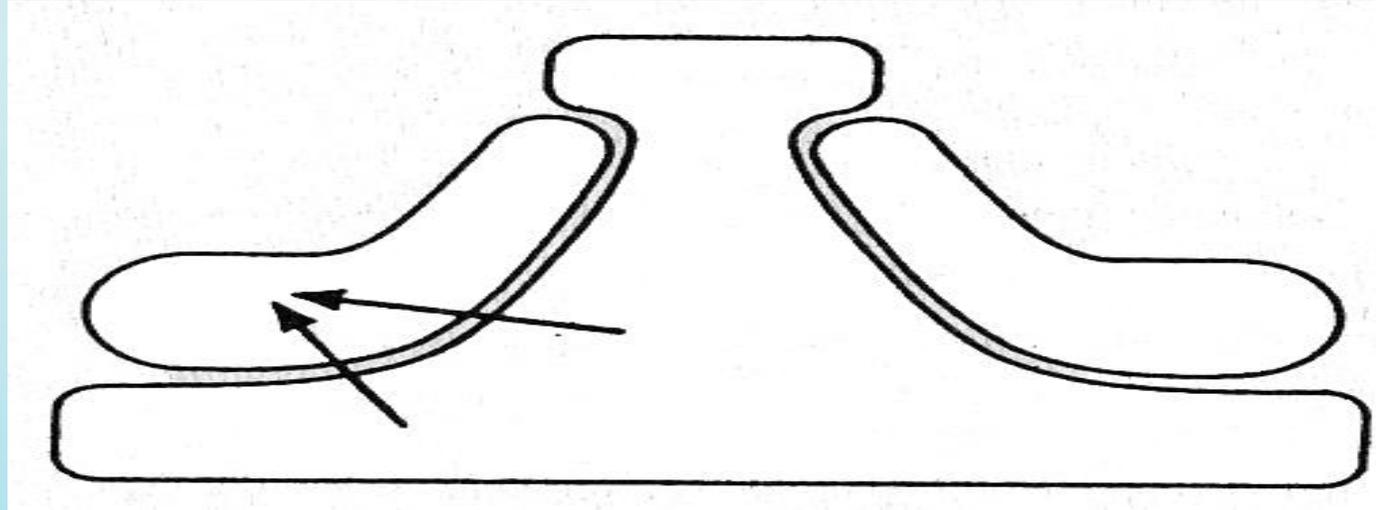


Supervision
directe

- Cas d'une entreprise de petite taille.
- La direction (sommet stratégique) y joue un rôle privilégié. Elle décide et assure la coordination.
- La structure est simple et informelle ce qui lui offre une bonne capacité d'adaptation.
- Elle est en revanche financièrement fragile.

Exemple : PME

b. L'organisation mécaniste

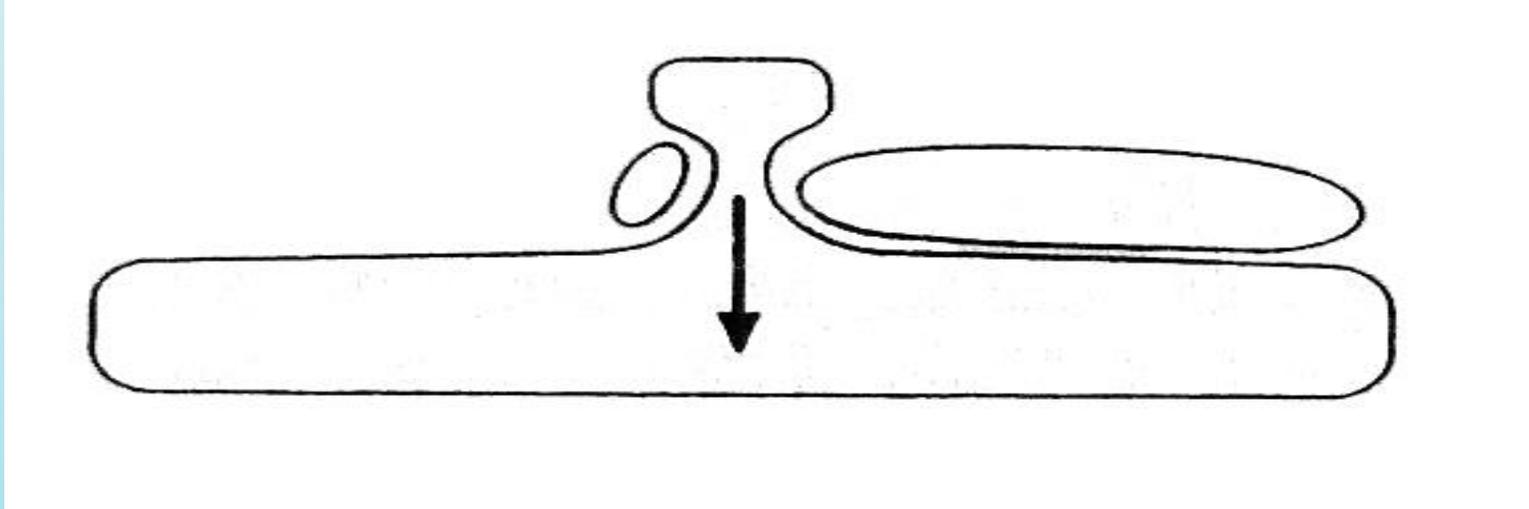


Standardisation
des procédés
de travail

- L'environnement est supposé simple et stable.
- L'entreprise se caractérise par une grande taille,
 - Le travail est rationalisé et exécuté selon des procédures standardisées, élaborées par des experts et spécialistes.
 - Les fonctions de support et la technostructure y ont une place prépondérante.
 - Son fonctionnement est efficace, précis mais ce type d'organisation évolue difficilement ou par des changements brutaux.

Exemple : entreprise de production de masse, administrations publiques.

c. L'organisation professionnelle

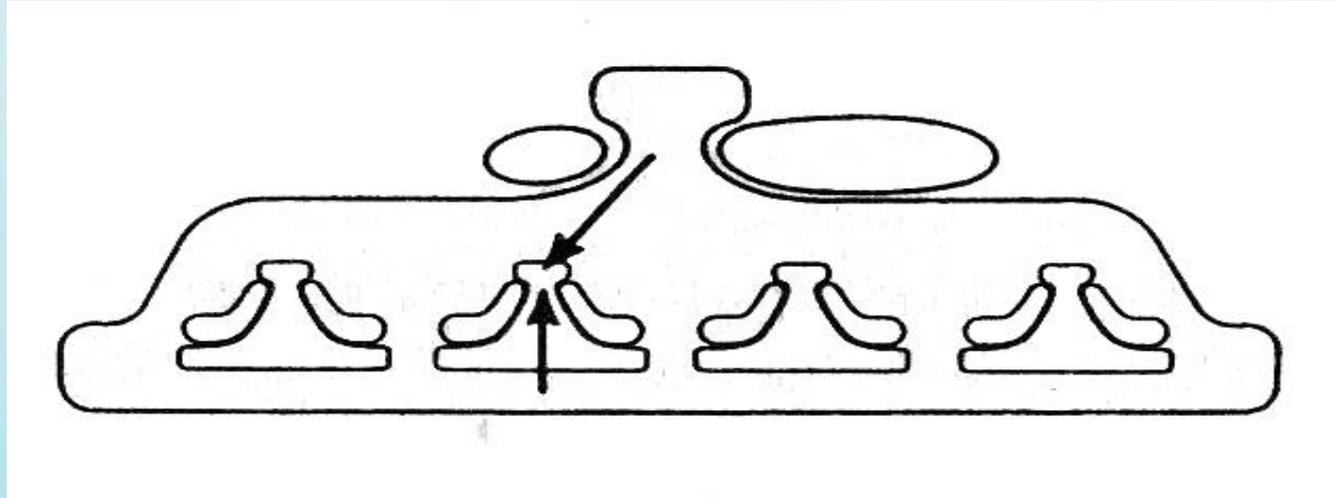


Standardisation
du savoir
et des
qualifications

- L'environnement est stable mais complexe.
- L'organisation est décentralisée.
- Elle laisse un maximum d'autonomie aux salariés.
- Le sommet stratégique se contente de donner des grandes lignes d'action.
- Pour assurer la coordination entre les membres de la base opérationnelle, la fonction support est très développée.

Exemple : les entreprises de services, universités, hôpitaux.

d. L'organisation divisionnalisée

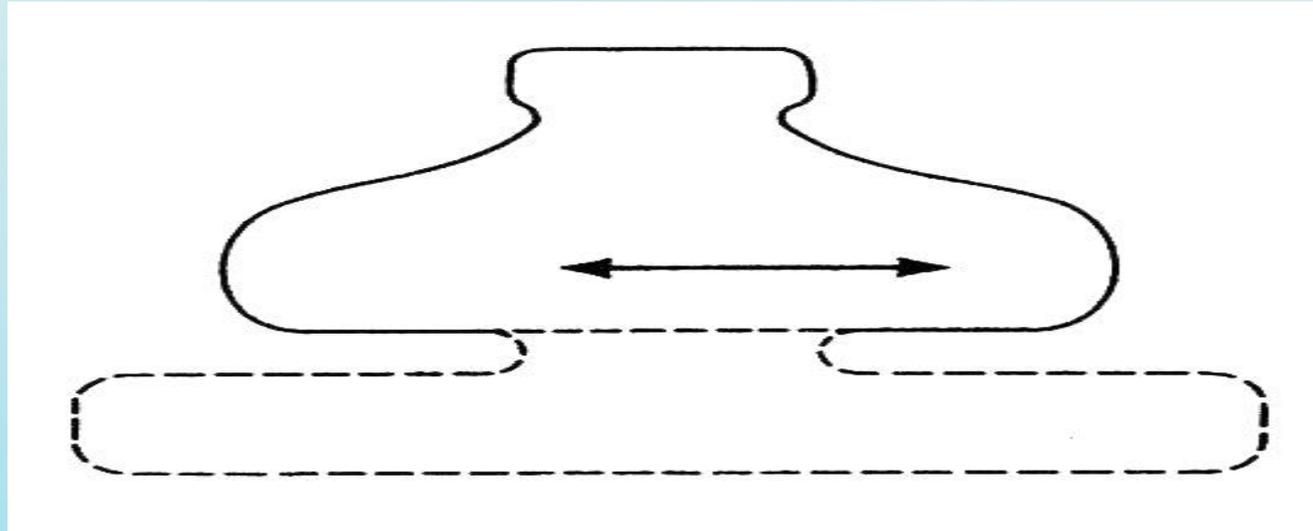


Décentralisation
verticale

- L'entreprise atteint une grande taille qui l'amène sur plusieurs marchés.
- Elle peut diviser sa structure en fonction des marchés afin de réaliser des économies d'échelle.
- Les divisions peuvent se faire selon un produit, une gamme de produits, un pays... Chaque division dispose d'une certaine autonomie et se compose d'une mini structure classique. Mais chaque division reste chapeauté par une direction générale qui fixe les objectifs stratégiques.
- Les fonctions de support sont essentielles car elles assurent la coordination entre les divisions. Chaque responsable de division applique les directives stratégiques choisies par le siège et rend compte des résultats obtenus.

Exemple : une entreprise multinationale, Air Liquide.

e. L'organisation innovatrice

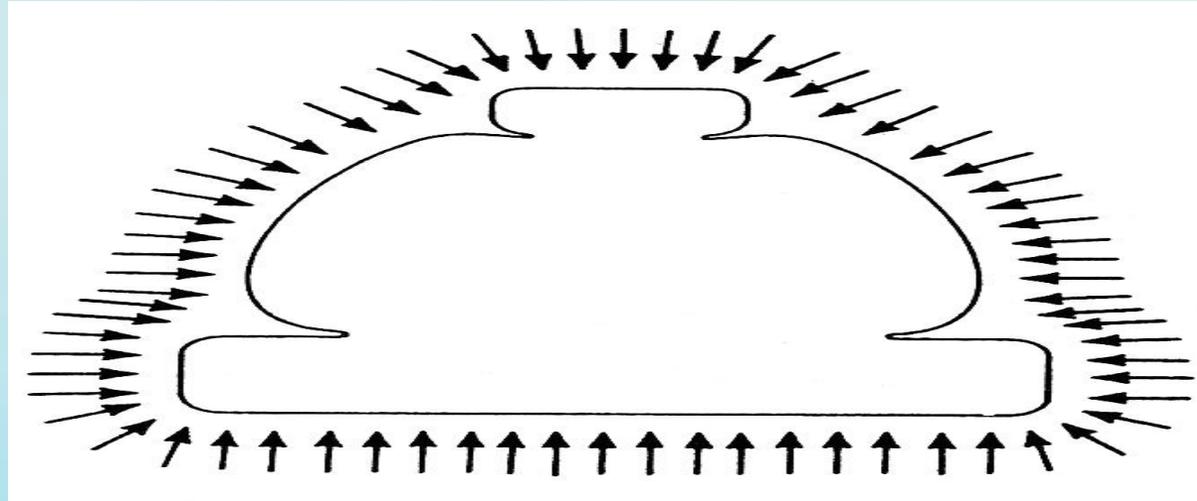


Décentralisation
horizontale
et
verticale

- L'environnement est complexe et dynamique. C'est une structure adaptée à un environnement qui change.
- Elle met en avant l'innovation par un échange d'information horizontal entre les experts de la technostructure et la fonction support.
- L'autonomie est forte et est justifiée par la qualification élevée des membres. La base opérationnelle est inexistante : il n'y a pas « d'exécutants ».

Exemple : laboratoire de recherche pharmaceutique

f. L'organisation missionnaire

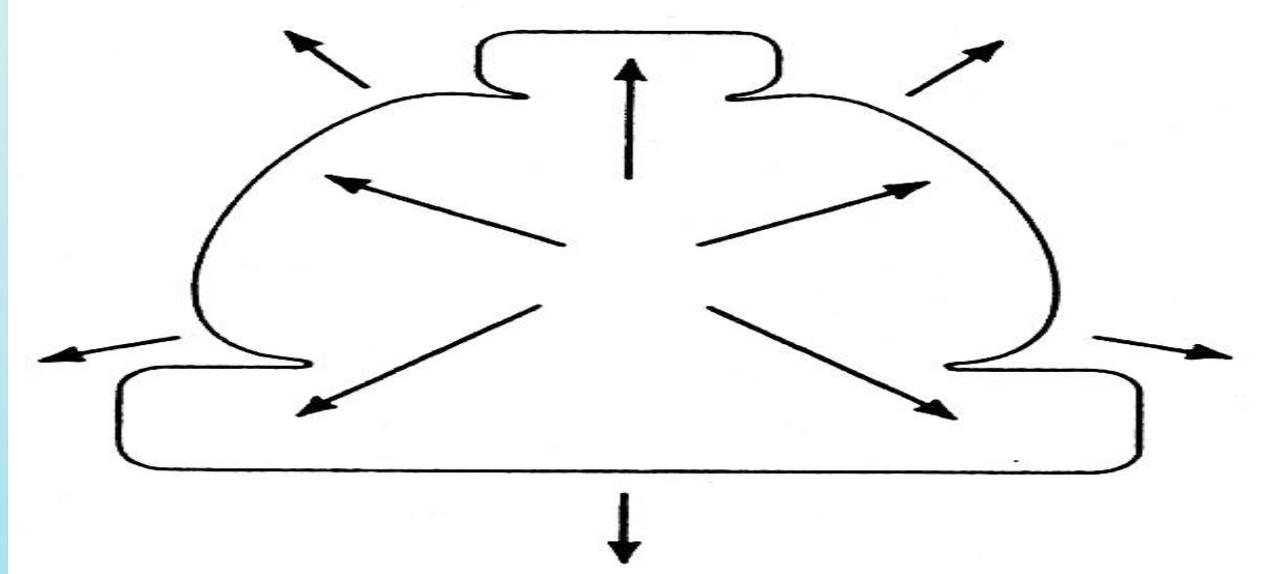


Standardisation
des
normes

- La structure est très informelle et son fonctionnement repose sur des croyances, une culture, une idéologie communes.
- Le rôle des valeurs ne peut être qu'une teinte applicable à toutes les autres formes d'organisation.

Exemple : un monastère, la Croix-Rouge

g. L'organisation politisée



Pas de
domination
particulière

- Il n'y a pas de hiérarchie spécifique.
- Chacun tente d'imposer son point de vue en usant du pouvoir dont il dispose.
- Tantôt les membres de l'organisation s'opposent, tantôt ils coexistent.
- Les décisions prises sont les résultats de ces jeux politiques.

Exemple : l'assemblée nationale

3. Les mécanismes de coordination

Les mécanismes de coordination envisagés par Mintzberg sont:

- L'ajustement informel (ou mutuel)
- La supervision directe
- La standardisation des procédés
- La standardisation des résultats
- La standardisation des qualifications

3.1 – Les mécanismes de coordination

- *L'ajustement informel (ou mutuel)*: Les individus coordonnent leur travail en communiquant de façon informelle les uns avec les autres (COMMUNICATION INFORMELLE)
- *La supervision directe*: Une personne (en générale un cadre) donne des ordres spécifiques aux autres et de cette manière coordonne leur travail, le travail dont il a la responsabilité (DIRECTIVES)
- *La standardisation des procédés*: La coordination du travail est assurée par l'imposition, par la technostructure, de normes et standards qui en guident la réalisation (STANDARDS)

3.1 - Les mécanismes de coordination

- *La standardisation des résultats:* La coordination du travail se fait par la mise en place (par la technostructure également) de mesures d'évaluation de la performance standardisées
- *La standardisation des qualifications:* La coordination du travail est alors assurée par l'acquisition pour les employés d'habiletés et de connaissances spécifiques, habituellement avant qu'ils ne commencent le travail (FORMATION)
- *La standardisation des normes:* culture, croyances communes, qui constitue « le ciment qui tient toutes les pierres de la bâtisse de l'organisation »

Conclusion

- Les différentes formes d'organisation décrites sont quelque peu caricaturales, le type prédominant variera dans le temps
- Il n'existe pas de forme optimale, il faut conserver sa capacité d'adaptation
- Les éléments qui influencent la structure :
 - L'âge et la taille de l'entreprise
 - Le système technologique
 - Les marchés, les conditions économiques,...
 - Le secteur d'activité
 - La culture
 - La stratégie propre à l'entreprise
 - L'environnement

Qu'est ce qui influence la structure ?

De nombreux facteurs de contingence influencent la structure de l'entreprise et la conduisent à évoluer

- **La stratégie**

Lorsque le décideur conduit des évolutions stratégiques (croissance externe ou interne, développement international,...), la structure doit nécessairement s'adapter.

• L'environnement

la structure varie en fonction de l'environnement : un environnement porteur d'incertitude conduira les entreprises à adopter des structures formalisées alors qu'un environnement *instables* permettra aux entreprises l'adoption de structures plus souples de type réseau ou matricielles. Il n'y a pas de structure optimale, seulement des structures adaptées.

• La technologie

L'entreprise peut devenir dépendante de son métier parce qu'elle utilise une technologie particulière et inamovible. Tout se passe comme si les détenteurs du pouvoir technologique conduisaient la structure de l'organisation

• L'âge et la taille

Une structure âgée ou dont la taille augmente a tendance à accentuer au fil du temps le formalisme de sa structure, vers une bureaucratisation. A l'inverse, une petite entreprise ou une jeune entreprise a tendance à privilégier la souplesse de l'organisation.

Chapitre III : Direction et Pouvoir

I- LES FONDEMENTS DE LA DIRECTION

II - LES TACHES ET LES ROLES DE LA DIRECTION

III - L'EXERCICE DU POUVOIR DE DIRECTION

IV- VERS DE NOUVELLES METHODES DE DIRECTION

- Toute organisation a un organe de direction.
- La fonction de direction a une place très importante dans l'entreprise.
- C'est la seule fonction que l'on ne peut pas externaliser.
- Cette fonction est délicate à définir.

Mais il ne faut pas confondre la direction et organisation

- * **Diriger** : Élaborer, conduire et piloter un projet
- * **Organiser**: Assurer le fonctionnement de l'organisation

Section I: Les fondements de la direction: Pouvoir et leadership

- En analyse **Microéconomique** la fonction de direction n'existe pas elle est confondue avec la fonction de production.
 - Toutes les entreprises ont le même but maximiser le profit.
 - La combinaison des facteurs de production et l'allocation des ressources résultent du **jeu des mécanismes du marché** et de la fonction de production et **n'ont pas à être dirigées.**

L'analyse de la fonction de direction de l'entreprise est au carrefour de trois domaines:

1. **Les ressources humaines:** Le pouvoir c'est diriger les hommes (Animation)
2. **La stratégie:** car le pouvoir c'est fixer un projet et le piloter (finalisation);
3. **La structure:** le pouvoir c'est se donner les capacités d'agir (organisation);

- ❖ Le pouvoir est la capacité d'agir dans une structure,
- ❖ Le pouvoir passe par la capacité de modifier le comportement d'autrui.
- ❖ Le pouvoir est “la production d'effets voulus”¹

Définitions ...

Définir la fonction de direction c'est analyser:

- **Les fondements du pouvoir:** sur quoi repose- t- il dans une organisation;
- **Les manifestations du pouvoir:** rôle et tâches d'un dirigeant;
- **Les modes d'exercice du pouvoir:** avec quel style le dirigeant exerce t-il ses rôles et, de façon corollaire, avec quelles marges de manoeuvre;

Du pouvoir du propriétaire à celui du dirigeant:

L'entrepreneur capitaliste

- Dans l'approche microéconomique, le pouvoir est liée à la propriété du capital. Le pouvoir est détenu par le propriétaire des moyens de production.
- Celui-ci doit conserver ce pouvoir car les décisions impliquent le risque de perte du capital initial.
- Le pouvoir est lié au risque justifié par l'innovation. L'entrepreneur prend un risque en réalisant des innovations.

“Le pouvoir est exercé par celui qui possède et celui qui risque”.

L'émergence du dirigeant:

- Ce pouvoir des dirigeants non propriétaires est appelé : **pouvoir manageriel**;
- Ce pouvoir est justifié par la compétence technique pour:
 1. Assurer le développement des activités
 2. Assurer le paiement des dividendes
 3. Augmenter la valeur patrimoniale de la firme.

Il faut distinguer entre la fonction de décision : pouvoir du dirigeant mandaté et la fonction de contrôle: c'est le pouvoir du propriétaire.

Le fondement de l'autorité

- Lorsqu' une société fonctionne, il faut que les individus respectent les règles et obéissent aux ordres par ce qu' ils sont **contraints** ou par ce qu'ils s'y soumettent spontanément car ils les **pensent légitime**

C'est la distinction entre pouvoir et autorité

La distinction entre pouvoir et autorité:

- Le pouvoir est la capacité de forcer l'obéissance aux ordres; le pouvoir suppose explicitement un système de sanction.
- L'autorité est la capacité de faire observer volontairement les ordres; l'autorité suppose l'acceptation de "la domination" considérée légitime
- Une autorité sans pouvoir n'est pas stable dans le temps. Un pouvoir sans autorité n'est pas efficient pour faire forcer l'exécution des ordres.
- La direction d'une entreprise doit s'assurer qu'elle dispose d'une autorité pour exercer le pouvoir.

Influence du leadership

- Dans l'approche classique, la relation entre chef et subordonné est linéaire; "le subordonné est très passif"
- Ecole des relations humaines; les relations sont croisées "le subordonné influence le chef"
- L'influence est la capacité d'un individu à modifier les attitudes, les comportements ou les méthodes d'un autre individu.
- Le leadership est "une influence interprofessionnelle exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication vers l'atteinte d'un but spécifique".

- Le **leadership** est « la capacité d'orienter et de mobiliser durablement un groupe d'individus vers l'accomplissement de buts précis.
- L'origine de cette influence peut être formelle – associée notamment à l'exercice d'une fonction managériale au sein de l'organisation. »
- «Tous les leaders ne sont pas des managers, et vice versa. »
- En fait, les leaders peuvent aussi bien émerger d'un groupe que devenir leaders par le biais d'une désignation officielle.

Le leadership

“ Est une relation dynamique entre le leader, les subordonnés et la situation à laquelle ils sont confrontés”

Trois composantes à distinguer:

- L'influence interprofessionnelle: résultant de la personnalité du leader
- La position du leader résultant de son statut dans l'organisation.
- La situation objective à résoudre résultant des conditions physiques (état des machines, des produits) de l'état de l'information (connaissances, incertitudes, etc.) et des objectifs à atteindre.



Section 2-Les Tâches Et Les Rôles De La Direction

Diriger... L'approche normative de FAYOL

“C'est commander les hommes pour obtenir que des objectifs préalablement définis soient atteints”.

- Pour accomplir cette fonction administrative: cinq tâches “P.O.C.C.C”
- Prévoir: scruter l'avenir et dresser le programme d'action
- Organiser: constituant le double organisme matériel et social de l'entreprise en répartissant les moyens.
- Commander: tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise
- Coordonner: mettre l'harmonie entre les actes de l'entreprise pour faciliter le fonctionnement et assurer le succès.
- Contrôler : veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

Les Principes d'administration

- Principe d'autorité responsabilité;
- Principe d'unité de commandement;
- Principe d'unité de direction;
- Principe d'initiative;
- Principe de hiérarchie;
- Principe de division du travail;
- Principe de subordination de l'intérêt général
-

Diriger... L'approche descriptive de MINTZBERG

Observation du travail effectif du manager

- Il s'est avéré que le temps consacré aux principes précités est très peu : généralement le dirigeant passe son temps à jongler d'un sujet à l'autre, superviser des nombreux projets, la communication orale est prépondérante sur l'écrit.
- Ceci conduit à s'interroger sur la nature exacte de la fonction de direction.

Rôle du manager selon MINTZBERG

- Le manager est un individu responsable d'une organisation ou d'un sous ensemble de celle-ci.
- Tout manager est investi d'une autorité formelle au statut qui lui est attribué.
- Le manager va exercer trois grands catégories de rôles: de contact, d'information et de décision.

Les activités de contact

Regroupent trois rôles:

- Représentant de l'entreprise à l'extérieur (symbole).
- Leader : guide, motive et donne l'exemple
- Agent de liaison entre tous les employés (gestion du réseau de relations).

Les activités d'information

- Guide: observer activement et rechercher l'information sur ce qui se passe;
- Propagateur d'information: Diffuser les informations auprès des subordonnées à l'intérieur de l'unité
- Porte - parole: Communiquer publiquement à l'extérieur de l'unité.

Les activités décisionnelles

- Entrepreneur: proposer de nouveaux projets
- Régulateur: gérer les dysfonctionnements et les turbulences
- Répartisseur des ressources: alloue les moyens aux différents projets et équipes
- Négociateur : discuter avec les différents partenaires internes et externes.

L'activité de la direction des missions aux tâches:

- La vision contemporaine de la fonction de direction est moins normative.
- Elle s'attache plus à définir des grandes missions; dans un cadre systémique flou que des tâches précises à exécuter dans un cadre administratif rigide.
- Enfin elle est devenue contingente

L'analyse contemporaine des missions de la direction:

Trois pôles de missions semblent émerger:

- Le projet productif : une mission économique: c'est la raison d'être de l'entreprise "la création de richesse" c'est la raison d'être de l'entreprise.
- L'allocation des ressources: Le rôle du gestionnaire est d'allouer les ressources, optimiser cette allocation, coordonner efficacement.
- La fonction de coordination: la direction est plus ce que l'innovation, la gestion ou l'exercice du pouvoir mais le fruit d'un travail collectif qui "il faut susciter et coordonner.

Le projet social : une mission humaine

- La direction doit obtenir la confiance et la collaboration de tous les intervenants au projet productif.
- La direction a donc pour mission d'assurer la cohésion sociale de l'organisation en assurant un certain nombre de comptabilité entre les objectifs des membres de l'organisation et les objectifs de celle-ci.

Le projet organisationnel : une mission intégratrice

- Assurer la compatibilité des missions économiques et sociales nécessite un cadre intégrateur de l'organisation.
- Le dirigeant agit dans le cadre d'une structure existante et il doit la maintenir et l'adapter aux évolutions voulues ou subies.
- La mission intégratrice pose le problème de l'équilibre entre
 - Le désordre : les idées, les suggestions et l'innovation qui garantit l'avantage concurrentiel
 - L'ordre: Les règles, les procédures qui assurent le maintien au jour le jour des fonctions vitales: assurer les livraisons, payer les fournisseurs, encaisser les créances...etc.

L'approche pragmatique des tâches: selon DRUCKER

Cinq tâches matérialisent le travail du manager:

- Définir les objectifs
- Organiser les activités
- Motiver les hommes et communiquer
- Mesurer: élaborer des normes et contrôler
- Former le personnel

Les tâches concrètes de la direction s'articulent autour de trois pôles: prise de décision, gestion de l'information, animation des hommes.

Section III: L'exercice du pouvoir de direction:

- Pour assurer les missions de la fonction de direction, des tâches sont exécutées d'une certaine manière : ce sont les modes d'exercice du pouvoir ou le style de direction
 - Sur le plan descriptif : il s'agit du vécu quotidien de la relation entre le détenteur de l'autorité et celui qui la subit "le subordonné"
 - Sur le plan analytique : Cette question fait lien entre la légitimité du pouvoir et la motivation des hommes au travail.

1- Modèle de Likert

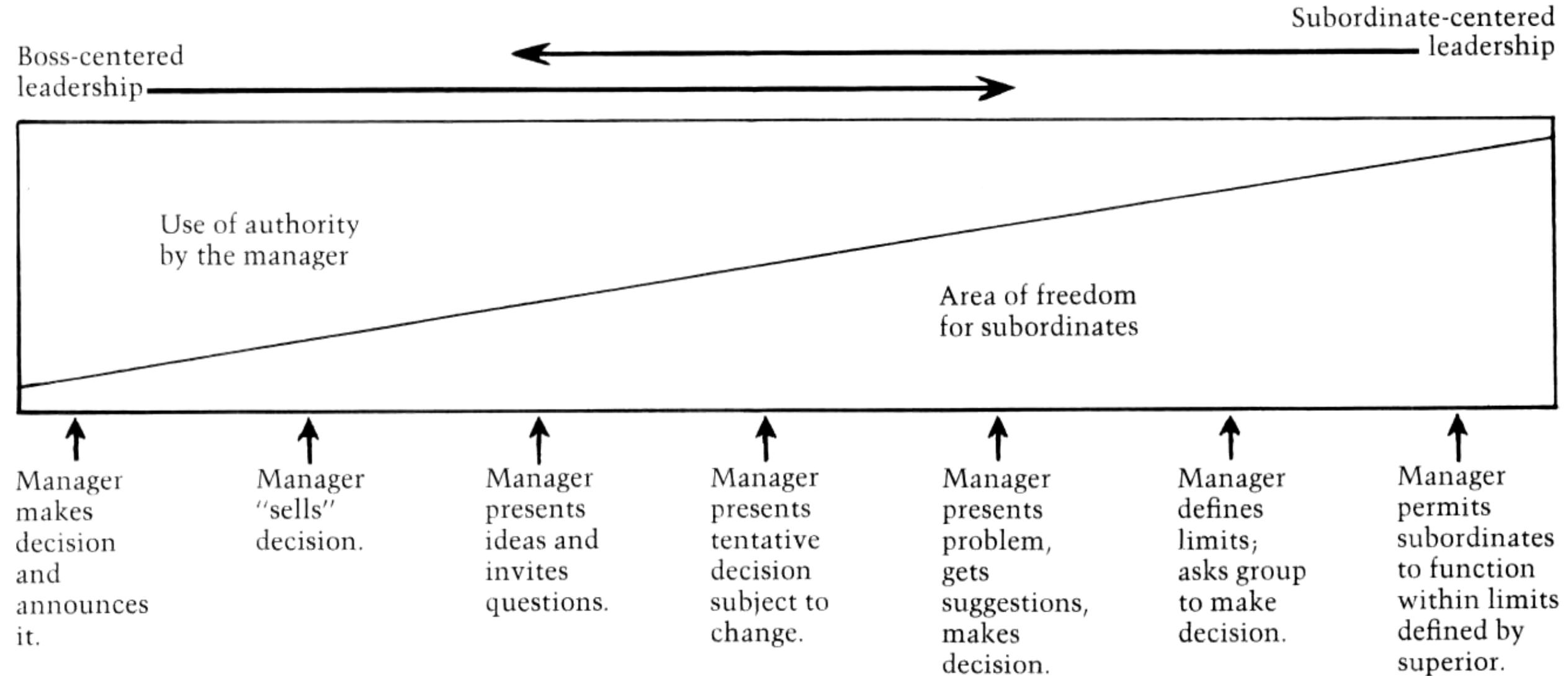
Distingue quatre styles de commandement:

- Le style autoritaire : sens unique de communication, pas de concertation, menace à la sanction.
- Le style paternaliste : menace et récompense chacun cherche à se faire apprécier par la hiérarchie, esprit individualiste.
- Le style consultatif : faux semblant communication à double sens, travail en équipe encouragé.
- Le style participatif : les individus contribuent à la prise de décision, la coopération est forte, esprit d'équipe et libre circulation de l'information.

2-KURT LEWIN (1890 – 1947)

- Le leadership autoritaire : se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités de ce dernier. Le rendement d'un groupe dirigé de cette manière est élevé mais la pression portée fait que les relations entre les différents membres et leur leader manquent de confiance et on peut noter des fois des actes de rébellion ou de défiance ;
- - Le leadership démocratique : s'appuie sur des méthodes semi-directives et encourage les membres du groupe à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité. Ce groupe manifeste des relations plus amicales et plus chaleureuses et le départ du leader n'affecte en rien la continuité du travail;
- - Le leadership du laisser-faire : ne s'implique pas dans la vie du groupe et participe au strict minimum aux différentes activités. Cela donne une situation où le groupe reste constamment en quête d'informations et de consignes de la part d'un leader peu impliqué.

Le continuum des styles de direction



- Il s'agit d'une typologie des styles de direction allant d'une position despotique jusqu'au laisser-faire total
- Le critère structurant est le niveau de participation des subordonnés à la prise de décision
- Ils opposent deux pôles extrêmes : l'autoritarisme et la non directivité. Ils décrivent sur ce continuum 7 styles de commandement des groupes dans l'entreprise.

- En pratique le style de direction n'est pas réellement choisi par le leader mais résulte d'une interrelation entre :
 - Le leader : son statut, ses compétences et sa personnalité
 - Les subordonnés : leurs aptitudes, motivations, implication et adhésion aux objectifs de l'entreprise
 - Le contexte: l'entreprise, les habitudes, l'environnement.

1. le responsable prend des décisions et les fait appliquer (style autoritaire).
2. le responsable « vend » ses décisions à ses subordonnés (style paternaliste ou charismatique).
3. le responsable présente ses idées et demande à chacun ses idées (style consultatif).
4. le responsable présente une décision conditionnelle qui se déclare prêt à changer (DPO élargie).
5. le responsable présente le problème, recueille des suggestions et prend sa décision.
6. le responsable définit les limites et demande au groupe d'arrêter une décision à l'intérieur de ces limites (ex. : cercles de qualité).
7. le responsable laisse le groupe libre de décider tant que certaines règles sont respectées : temporelles, quantitatives, financières... c'est l'exemple du management par projet.

Le contrôle du pouvoir du dirigeant

- Si le dirigeant est au sommet de la hiérarchie qu'y a-t-il au dessus du dirigeant pour le gouverner?
- Le cadre institutionnel
- Les clients
- Le marché financier

Le cadre institutionnel

- Les lois
- Les règlements
- Les statuts de sociétés
- Le code du travail

Les clients

- c'est le paramètre clé de l'activité de l'entreprise et de sa réussite

Le marché financier

- Contrôle des actionnaires
- Dividendes;
- Taux d'endettement;
- Résultat financier de l'entreprise;