

PLAN

© INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : LE MANAGEMENT EN GENERAL

- I- Définition du management
- II- Le management et leadership
- III- Les rôles du manager

DEUXIEME PARTIE : LE MANAGEMENT TRADITIONNEL

- I- Bref historique de la notion du management et du manager
- II- L'ossature du management traditionnel
- III- Management & Stratégie
- IV- Management & Organisation
- V- Les aspects humains et organisationnels du management

TROISIEME PARTIE : L'EVOLUTION DU MANAGEMENT

- I- Les grandes écoles du comportement organisationnel.
- II- L'évolution des théories des organisations

QUATRIEME PARTIE : VERS UN NOUVEAU MANAGEMENT

- I- Les pratiques et le savoir en gestion : quel programme pour les écoles.
- II- Le management renouvelé au niveau des entreprises

@CONCLUSION

@ANNEXES

INTRODUCTION

Beaucoup d'équipes dirigeantes se préoccupent de nos jours des aspects humains et organisationnels du management . il s'agit pour elles d'un nouveau défi à relever pour devenir ou rester efficaces et compétitives.

Les connaissances progressent en ce domaine et l'on assiste à des avancées théoriques depuis le siècle dernier. La contribution des chercheurs américains reste à cet égard déterminante . le management est « un art américain » dont le monde entier s'est inspiré.

Sous toutes les latitudes, les cadres et les praticiens dans leur quête d'efficacité économique, ont tendance à s'intéresser d'avantage aux conseils pratiques te synthétiques, aux recettes faciles à mettre en œuvre plutôt qu'aux résultats complexes et nuancés des recherche à caractère scientifique. Un grand nombre de connaissances fondamentales restent en effet peu utilisées par les dirigeants dans la vie professionnelle.

PREMIERE PARTIE : LE MANAGEMENT EN GENERAL

I- Définition du management :

Le management correspond à une fonction transverse dans l'entreprise. Cette fonction partagée entre tous les managers que constituent les membres de l'encadrement et il peut se décomposer en trois dimensions différentes :

Ⓜ Le management, c'est d'abord des bases, des techniques que l'on peut décrire en cinq principaux points :

- la définition d'objectifs et la conduite de l'équipe de travail pour progresser dans le sens des objectifs,
- l'organisation, la répartition des responsabilités ou des missions et l'instauration de processus de coordination, la planification,
- l'allocation de ressources, l'attribution et l'utilisation cohérente des moyens disponibles ou à obtenir en fonction des objectifs et des contraintes,
- le contrôle, la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation permettant soit de réguler rapidement, soit d'anticiper et d'aider,
- l'animation, la création d'une dynamique d'équipe, l'insufflation d'énergie ou d'innovation dans l'équipe pour en combattre la routine.

Ⓜ Le management, c'est ensuite un état d'esprit, une manière de faire, une compétence comportementale visant à développer l'implication, la motivation, la participation.

Le manager doit savoir associer les gens aux objectifs et à leur mise en œuvre, sans confusion des rôles. Mais pour manager, il faut être deux, et le salarié doit accepter de jouer son rôle.

Il est possible de faire participer les salariés :

- à la décision,
- à la réflexion, à l'identification de problèmes ou de solutions (en amont de la décision),
- à l'action, à la mise en œuvre (en aval de la décision).

Le manager doit :

- être convaincu que les gens ont quelque chose à apporter,
- accepter de ne pas avoir toujours raison, de tout savoir,
- donner régulièrement des occasions de s'impliquer, de participer, d'être autonome,
- ne jamais oublier que la motivation des salarié n'est jamais acquise définitivement, qu'elle est toujours à dynamiser.

🕒 Le management, c'est enfin une compétence à communiquer fondée sur des valeurs de respect. Il ne peut pas y avoir de management performant sans communication de qualité. Et la communication ne peut se réduire uniquement aux consignes de travail, parce que les hommes ne sont pas des machines. Travailler avec des hommes, c'est ainsi savoir prendre en compte leur dimension affective (ce qu'ils éprouvent et ressentent).

II- Le management et le leadership :

Il découle de la comparaison du management et du leadership que le dernier est **toute tentative d'influencer le comportement d'une autre personne ou d'un groupe** . le leadership se réfère à des situations où on travaille avec d'autres. Il se rapporte au fait **d'accomplir des tâches et d'atteindre des objectifs par les efforts d'autres personnes**. Les leaders efficaces font advenir les événements. Ils ne restent pas assis à observer les autres et à attendre pour réagir selon ce qui va se passer. Ils savent ce qui devrait arriver, prévoient une manière de le faire arriver et prennent des mesures à cet effet .

Alors que le management consiste **à travailler avec et par l'entreprise des autres à la réalisation d'objectifs organisationnels**. Cela ne s'applique pas qu'aux affaires, mais à toutes formes d'organisation : famille, vie communautaire, amicale ou société, club. Quel que soit le cadre, le management consiste à travailler avec les autres pour réaliser des objectifs organisationnels. Le leadership est un concept plus vaste que celui de management . On peut avoir une variété d'objectifs en tête lorsqu'on tente d'influencer les autres. Le management est en fait une forme particulière du leadership qui prend en compte les objectifs d'une organisation. Le leadership en lui-même peut être utilisé pour n'importe quelle finalité.

III- Les rôles des managers :

Selon Henry MINTZBERG, il y a dix rôles différents qui incombent aux managers. Nous entendons par **rôle** un ensemble de comportements organisés. La figure suivante montre que ces dix rôles se rangent dans trois grandes catégories : celle des relations interpersonnelles, celle de l'information et celle de la décision.

Autorité et

Statut officiels



Rôles		Rôle		Rôle
Interpersonnels		d'information		de décision
• Symbole	⇒	• Récepteur	⇒	• Chef d'entreprise
• Dirigeant		• Transmetteur		• Pacificateur
• Liaison		• Porte-parole		• Négociateur
				• Répartiteur des ressources

Avant d'examiner ces rôles, il nous faut préciser que :

- ☛ Toute fonction du manager suppose une certaine combinaison de ces rôles.
- ☛ Les rôles tenus par les managers influent souvent sur les cinq caractéristiques de base du travail directorial.
- ☛ Les rôles seront décrits séparément afin de permettre une meilleure compréhension de la théorie, alors que dans la pratique ils se confondent largement.
- ☛ L'importance de ces rôles peut varier considérablement en fonction de l'échelon hiérarchique.

☛ Les rôles relatifs aux relations interpersonnelles :

Les rôles interpersonnels concernent les relations avec les autres et découlent directement de l'autorité formelle du manager.

- *Le rôle de symbole* consiste à accomplir des tâches de représentation et de cérémonie au sein du département ou de l'organisation ; le directeur des ventes qui invite à déjeuner un client important accomplit un devoirs cérémoniel utile à la réussite de l'organisation qu'il représente.

Certains de ces devoirs peuvent paraître dérisoires, mais les managers sont supposés les remplir. Ils démontrent ainsi que les responsables se soucient de leurs employés, de leurs clients et de tous ceux qui méritent quelque considération.

- *Le rôle de dirigeant* implique la responsabilité de diriger et de coordonner les tâches des subordonnés afin que soient atteints les objectifs de l'organisation. Certains aspects du rôle de dirigeant concernent la gestion du personnel, comme l'embauche, la promotion et le licenciement.

D'autres aspects consistent à motiver les subordonnés et à s'assurer, dans toute la mesure des possibilités, que les besoins de l'organisation s'harmonisent avec ceux des employés dans l'exercice de leurs fonctions.

D'autres aspects encore du rôle de dirigeant ont trait à la supervision des tâches exécutées par les subordonnés et à l'examen des problèmes qui requièrent l'attention de la direction.

- *Le rôle de liaison* concerne la mise en place de sources d'informations, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. il inclut les relations avec les clients, les hauts fonctionnaires, les membres des conseils d'administration, les fournisseurs et bien d'autres encore.

En remplissant ce rôle de liaison, le manager recueille auprès d'autrui des informations qui peuvent avoir un effet sur le succès de l'entreprise. de fait, le rôle de liaison aide le manager à mettre en place son système d'information, et il se rattache étroitement au rôle de récepteur de l'information.

✧ Les rôles relatifs à l'information :

En assumant leur rôles dans les relations interpersonnelles, les managers érigent un réseau de contacts. Ces contacts les mettent à même de recevoir et de transmettre de grandes quantités d'informations. les managers obtiennent et exploitent cette information en jouant trois rôles d'information.

Dans *un rôle de récepteur*, le manager cherche et reçoit l'information. les managers sont comme des systèmes de radar, qui scrutent l'environnement en quête d'une information susceptible d'affecter le fonctionnement du département ou de l'organisation. le rôle de récepteur fait souvent du manager la personne la mieux informée au sein de l'organisation.

Dans *le rôle de transmetteur*, le manager partage ses informations avec les autre membres de l'organisation et les leur distribue. Quelquefois l'information présente un caractère privilégié ; cela signifie que – sauf si le manager décide de la communiquer- les autres managers et employés ne devraient pas y avoir accès. Informer les subordonnés est souvent chose difficile et grande dévoreuse de temps- mais bien nécessaire.

Finalement, dans son *rôle de porte-parole*, le manager se charge des déclarations officielles adressées aux personnes étrangères à l'entreprise – par le moyen de discours, de rapports, d'interventions à la télévision ou dans d'autres médias. Dans ce cas, ce que dit le manager représente la vérité officielle de l'entreprise.

✧ Les rôles de décision

Qu'il soit responsable d'un département ou de toute une société, le manager engage souvent l'organisation dans de nouvelles voies. Le rôle de

décideur du manager est peut-être plus important que les rôles joués par lui dans les relations interpersonnelles et l'information, parce que le manager engage en cette occurrence l'organisation elle-même, quant à sa ligne de conduite. En réalité, un manager peut jouer quatre rôles différents en tant que décideur.

Dans *le rôle de chef d'entreprise*, le manager cherche à améliorer le fonctionnement du département ou de l'organisation en prenant l'initiative de nouveaux projets ou en définissant les changements nécessaires.

Dans son *rôle de pacificateur*, le manager est amené à résoudre des conflits entre ses subordonnés ou ses différents départements. Dans certains cas, comme une grève, un arrêt de travail ou la faillite d'un fournisseur, le manager doit savoir trouver une solution à des conflits qui opposent des organisations différentes. Même le meilleur des managers ne peut pas toujours prévoir ou prévenir de telles crises. Le bon manager apprend à y faire face, le mieux possible, quand elles surviennent.

Dans son *rôle de répartiteur des ressources*, le manager a la responsabilité de désigner les allocataires des ressources disponibles et le volume de chaque allocation. Ces ressources peuvent consister en un budget prévisionnel ou des fonds supplémentaires, un matériel d'équipement, du personnel ou la faculté d'accès au bureau du manager. Un manager doit continuellement faire des choix quant à la manière dont les ressources seront affectées.

Le rôle de négociateur est très étroitement lié à celui de répartiteur de ressources. Dans son rôle de négociateur, le manager représente un département ou la société elle-même lors de marchandages avec ses partenaires extérieurs. Par exemple, un cadre chargé des achats négocie avec les fournisseurs pour obtenir de meilleurs prix et des délais de livraison plus rapides ; un directeur des

ventes négocie une remise pour contenter un client important. Ces discussions font partie intégrante du travail de manager parce que lui seul détient l'information utile et l'autorité nécessaire à la prise de décisions qui engagent l'entreprise quant à la suite des opérations.

DEUXIEME PARTIE : LE MANAGEMENT TRADITIONNEL

I- Un bref historique de la notion
management et du manager.

1- Management

C'est vers la fin des années 60 que le mot «management » est devenu un concept clé aux Etats Unis. Il avait déjà été défini au début du siècle comme un art ; l'art d'obtenir des gens que les choses soient faites ou l'art du possible.

Actuellement, le management, «action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise ». écrit R.A.thiétard.

Le processus de management existe alors dans toutes les organisations qui cherchent à atteindre un but qu'il soit lucratif ou non. Il s'agit d'une activité ou plus précisément d'une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens puisse générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles et rentables.

Le concept de management a des origines américaines, et de ce fait il traduit la prédominance et la réussite d'un système de développement économique. Il représente aux yeux du monde le triomphe de la culture américaine et de ses postulats d'efficacité et d'action.

2/ Manager

Il est tout à fait certain que la fonction de personnes chargées des activités, de conduire ou de prendre soin des tâches coordonnées de plusieurs autres personnes est très ancienne dans l'humanité.

Les ateliers de taille du silex de l'homme préhistorique ou des potiers des temps pharaoniques étaient «organisés » sur un mode très proche du travail à la chaîne, avec ouvriers spécialisés, séquences rationnelles, contremaîtres et surveillance hiérarchisée. Encore le système du mandarinat chinois était de forme de

«bureaucratie »à structure fonctionnelles, départementalisées avec un esprit rationnel orienté vers l'efficacité.

Ainsi, l'entreprise actuelle, la gestion et le gestionnaire moderne ne sont que le fruit d'une longue évolution historique aussi vieille que l'humanité, donc, naturelle et conforme à la «nature humaine ».

L'ancêtre le plus direct de l'entrepreneur et de l'industriel apparaît, alors, sous la figure soit de l'artisan commerçant, soit du commerçant tout court, qui s'est suffisamment enrichi pour faire travailler plusieurs personnes à la fois pour lui. Plus tard, et progressivement, les tâches d'organisation, de discipline et de surveillance furent délégués à d'autres personnages, ancêtres de gros actuels gestionnaires de tous niveaux : contremaître, régisseur chef de personnel.

Au départ, il s'agissait que de surveiller et de pousser sans relâche à l'effort. Mais peu à peu, avec la complexification des contextes, les syndicats et la concurrence, la seule fonction de contrôle-surveillance n'était plus suffisante, il fallait faire évoluer en conséquence les rôles du gestionnaire.

II- L'ossature du management traditionnel :PODC

Le PODC constitue concrètement la matière et l'articulation centrale de management traditionnel. Tous les programmes de gestion continuent à enseigner le travail du gestionnaire. Sous cette forme en y apportant des modifications de pratiques ou d'usages d'instruments issus de recherches modernes.

Mintzberg (1984) rappelle qu'on s'était d'abord servi, pour utiliser le processus d'administration, d'un acronyme barbare dû à Gulick (1937), quoique inspiré par Fayol : **le PORDCOB** ! cela veut dire ; Planifier, Organiser,

Personnel (se doter de..), Diriger, Coordonner, Rapport (tenir son supérieur informé) et Budgéter.

Le management est farci de ces acronymes destinés à fixer et synthétiser, en un mot, une série de tâches, d'habitudes, de façons de diriger : depuis le **PPBS** (Planning, Programming, Budgeting System), jusqu'au **KISS** (Keep It Simple, Stupid), en passant par la **DPO** (direction par objectif), la DPP (Direction Par Projet), la **DPPO** (Direction Participative Par Objectifs)...

Tout manager a pour rôle de mettre en oeuvre les moyens techniques, financiers et humains dont il dispose pour atteindre ses objectifs. Il y parvient en assumant des fonctions de direction, de planification, d'organisation et de contrôle. Ces activités sont les bases du management (PODC).

1- La planification

Elle signifie organiser selon un plan ; c'est une activité qui consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en oeuvre les moyens propres à les atteindre en fonction des données dont on dispose sur l'environnement.

On distingue 3 niveaux de planification :

□ Planification stratégique :

Elle répond à la grande question, de savoir «quoi » faire et «pourquoi » (en fonction de quel besoin du marché, de quel créneau, de quelles conditions futures...).

Planification tactique ou structurelle :

Elle doit répondre à la question de savoir quels moyens et selon quel agencement de ces moyens pourront être atteints les buts fixés.

Planification opérationnelle :

Elle indique les façons concrètes d'opérer tâche par tâche, c'est à dire prévoir dans le détail localisé et quotidien ce que devra être fait, par qui et avec quelles ressources concrètes.

2- Organisation

Organiser prend le sens de se doter d'une constitution déterminée, d'un mode de fonctionnement (personnes, statuts, rôles et moyens) en vue de réaliser un ou plusieurs objectifs prédéterminés.

Organisation et structure

On parle de structure lorsqu'il s'agira surtout de forme, de configuration et d'organisation lorsqu'il sera, en plus question de façon de fonctionner. Mais dans la littérature managériale, par convention les deux termes sont considérés comme synonymes.

Pour ce qui est des modes organisationnels, on peut se contenter de 3 modes essentiels :

Organisation fonctionnelle :

Elle est basée sur le regroupement en différentes fonctions, les ressources de l'entreprise y sont réparties selon leurs spécialités.

Organisation par projets :

Elle est basée sur la disponibilité des ressources en vue de réaliser une tâche spécifique ayant un début et une fin : un projet.

□ Organisation matricielle :

Ici on combine fonctions et projets. Les ressources de l'entreprise sont appelées à répondre à ces deux exigences.

Le modèle organisationnel le plus avantageux est celui qui permet de conserver un maximum de pouvoir et de contrôle sur toutes les situations.

3-Direction

Il s'agit de coordonner et d'activer les trois activités du processus managerial pour aboutir aux performances souhaitées.

Diriger consiste à pouvoir exercer sur les autres une influence qui leur fera prendre une orientation donnée, et leur fera réaliser un certain nombre d'activités en vue d'atteindre collectivement un résultat précis. Telle est la tâche privilégiée du cadre, gestionnaire et manager, une tâche qui fait appel à des notions de leadership, participation, communication, pouvoir...

4-Contrôle

Une définition très générale du contrôle, tel qu'il nous intéresse en management, serait la suivante : toute activité qui consiste à suivre, à vérifier et à évaluer le degré de conformité des actions entreprises ou réalisées par rapport aux prévisions et aux programmes en vue de combler les écarts et d'apporter les corrections nécessaires.

Quant aux types de contrôle, il existe deux :

□ Contrôle de prévention ou proactif :

Il permet de prévoir, de voir venir une difficulté et de faire ce qu'il faut pour l'éviter ou la minimiser. Il s'exerce avant que ne surviennent les problèmes.

□ Contrôle réactif ou d'alerte :

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

III- Management et stratégie

C'est à partir de la stratégie que le processus de management va pouvoir être mis en œuvre et fonctionner. « Elle représente un ensemble de choix, de priorités d'engagements pris en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs. Toute organisation a besoin ainsi de définir ce qu'elle fait, comment elle va le faire, pourquoi elle le fait, ce sur quoi elle va faire reposer ses efforts ».

Il est nécessaire pour mettre en place une stratégie, de faire appel au management, c'est à dire à l'ensemble des méthodes qui permettent de transformer les ressources dont dispose l'organisation en produits et services.
(selon Newman et Warren)

Enfin, si la stratégie commande le management, on constate également que le management par son fonctionnement même tend à exercer une influence souvent décisive sur la formulation de la stratégie.

Au début des années 1970, Mintzberg(1973) proposait de distinguer trois modes ou 3 types de stratégie :

Dans le mode entrepreneurial, un leader puissant prend des risques au nom de l'organisation ; dans le mode adaptatif, l'organisation s'adapte aux changements dans son environnement difficile et dans le mode planifié,

l'organisation a recours à des analystes et a des analyses formelles qui anticipent sur le futur.

IV- Management et organisation

L'organisation regroupe un certain nombre de personnes interdépendantes qui travaillent ensemble pour atteindre des buts communs. Le management en est l'organe moteur.

Management et organisation sont deux notions étroitement associées, en pratique et en théorie. De la qualité du management vont dépendre le degré de réalisation des objectifs, de l'organisation et son adaptation au monde extérieur.

Les définitions du mot organisation varient en fonction du cadre théorique dans lequel on se place. L'organisation peut être vue par un économiste comme un rassemblement de ressources humaines et matérielles. Pour le sociologue M.Gozier, elle est une réponse à l'action collective comme tout système vivant, elle évolue au gré des influences externes et internes.

En management, l'organisation est un ensemble ordonné, agencé, composé d'éléments auxquels on assigne des places (statuts) des rôles (des fonctions à remplir), et qui sont en permanentes interrelations les uns avec les autres sous différentes formes : hiérarchiques, formelles, informelles...

Les trois grandes phases du cheminement que parcourt toute entreprise qui veut garantir sa survie sur le marché sont :

Une phase dite de **pionnier** : création, lancement, exploitation d'une idée originale. Dans cette phase, c'est le travail en famille et (ou) le patron-entrepreneur-homme-orchestre qui dominant.

Une phase dite de **passage de l'entrepreneur au manager** : où le patron fondateur accepte de déléguer, de confier des tâches de direction à des personnes plus expertes que lui.

Une phase dite de **croisée des chemins** : où l'on doit opter pour type de devenir à long terme, définir sa mission définitive.

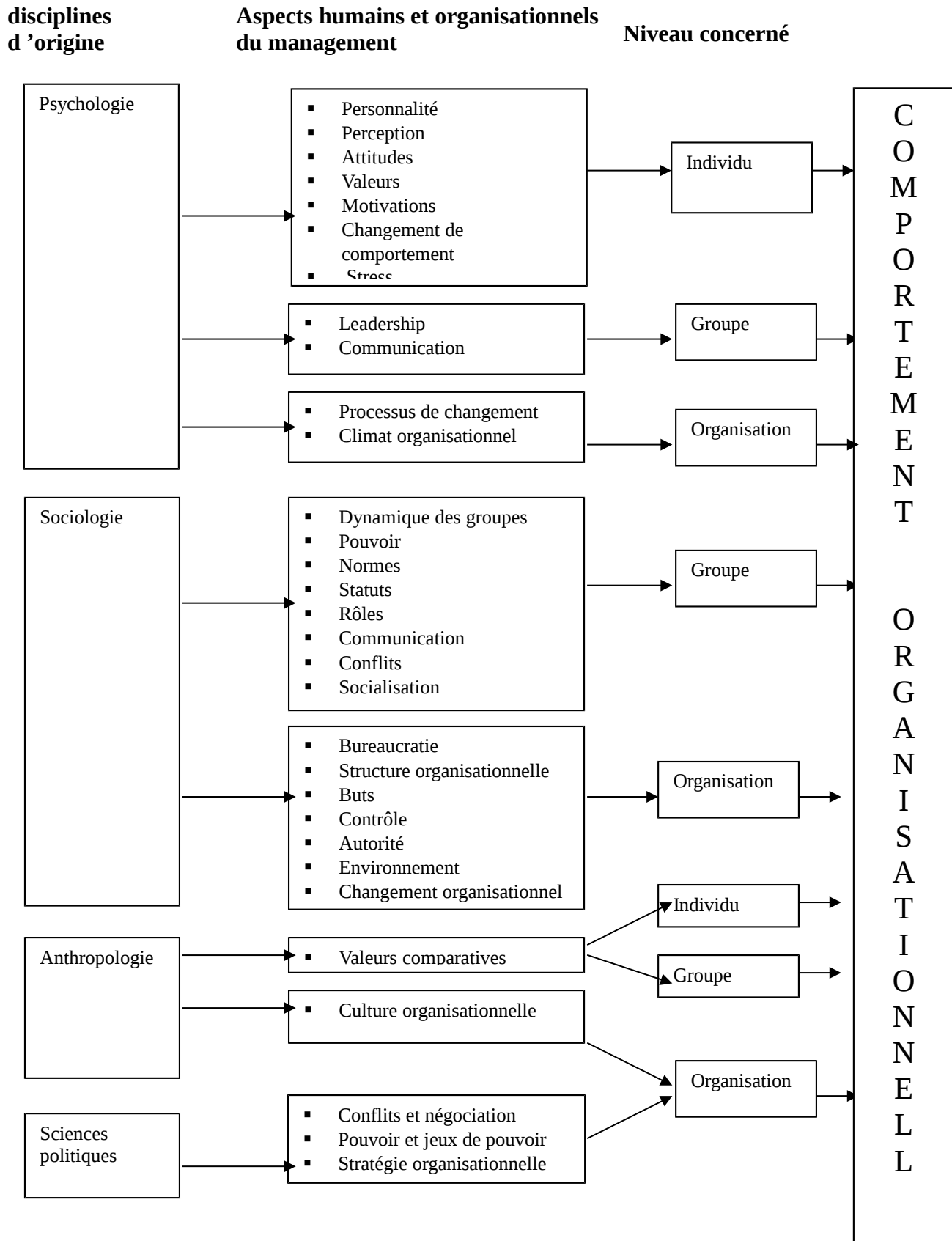
V- Les aspects humains et organisationnels du management :

En dehors de la maîtrise des aspects techniques, commerciaux et financiers, le management repose sur la maîtrise des aspects humains et structurels des organisations.

La coopération entre spécialistes de différentes origines (psychologues, sociologues, politologues...) n'est pas très courante. Chacun a pourtant contribué à l'élaboration progressive de cette nouvelle discipline centrée sur l'organisation que les Américains nomment orgaggffhc.

La figure suivante adaptée d'un ouvrage américain tente d'analyser les différentes composantes du «comportement organisationnel ».

LE CHAMP DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL



Grâce à ses nombreuses acquisitions conceptuelles, cette discipline vise la compréhension, la prédiction et le contrôle du «comportement » humain dans les organisations.

Les managers auront sans doute intérêt à investir au moins autant dans la connaissance de cette nouvelle approche humaine et organisationnelle qu'ils ont pu le faire jadis en valorisant à outrance les aspects techniques.

TROISIEME PARTIE:L'EVOLUTION DU MANAGEMENT

I- LES GRANDES ECOLES DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNE :

Les sciences comportementales permettent d'expliquer les conduites de l'individu et du groupe à l'intérieur des organisations, et permettent aussi de voir comment les attitudes de la direction peuvent affecter ces comportements.

1/ L'école traditionnelle :

L'école traditionnelle dans la façon d'aborder le comportement organisationnel mettait l'accent sur l'élaboration de principes applicables à toutes les organisations et à toutes les activités directoriales. Ces principes universels étaient généralement de nature prescriptions : il n'y avait qu'une seule façon de diriger les organisations et les employés. Cette conception commença à se modifier avec Frederick W. Taylor, Elton Mayo , F. J. Roethlisberger et Douglas Mc Gregor , qui cherchèrent à mettre au points des concepts capables d'augmenter les facultés de compréhension des dirigeants d'entreprise en matière de comportement. Leurs travaux sont à l'origine d'une conception moderne et réaliste de la gestion des ressources humaines.

◆ Frederick W. TAYLOR :

Frederick W. Taylor préconisa une gestion scientifique de la production des usines, grâce à l'étude des temps et des mouvements, à l'utilisation de pièces détachées et de procédures normalisées, parmi d'autres techniques scientifiques et rentables. Taylor observa les opérations de fabrication afin de déterminer comment elles pourraient être exécutées le plus efficacement possible.

En outre, il préconisait un système de relais du management de sorte que le personnel d'encadrement n'ait à se préoccuper que des incidents exceptionnels sans veiller personnellement à l'exécution des tâches routinières.

◆ Mayo et Roethlisberger :

Le résultat de ces expériences mit en évidence que le travailleur n'est pas un simple outil mais plutôt une personnalité complexe réagissant sur un mode interactif à une situation de groupe souvent difficile à comprendre pour les cadres.

Mayo et F. J. Roethlisberger croyaient qu'au lieu de chercher à améliorer la qualité du travail grâce aux principes de management scientifique, les cadres devraient y parvenir en humanisant les conditions du travail. En d'autres termes, ils devraient adopter des méthodes de directions basées sur la participation des travailleurs et sur la prise en considération de l'environnement social dans lequel les employés remplissent leurs fonctions.

◆ Mc Gregor :

Mc Gregor a montré que les différents types de direction sont inspirés des deux conceptions de l'Homme, qualifiées de théories X et Y.

Les caractéristiques de base des deux théories sont résumées dans le tableau suivant :

THEORIE X	THEORIE Y
<ul style="list-style-type: none"> • La personne typique déteste travailler et évitera de le faire si cela lui est possible. • La personne typique manque du sens des responsabilités, a peu d'ambition et cherche la sécurité avant tout. • La plupart des personnes doivent être contraintes, surveillées et menacées d'une punition pour obtenir qu'elles se mettent au travail <p>⇒ <i>Compte tenu de ces suppositions, le rôle directorial consiste à contraindre et à surveiller les employés</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler est une chose aussi naturelle que jouer ou se reposer. • Les individus ne sont pas paresseux de nature. Ils le deviennent par la suite de ce qu'ils ont vécu. • Les individus veulent se diriger et se surveiller eux-mêmes pour atteindre des objectifs ou des choix auxquels ils ont pris part. • Les individus sont pleins de ressources potentielles. Placés dans des conditions appropriées, ils apprennent à accepter et à rechercher la responsabilité. <p>⇒ <i>Compte tenu de ces suppositions, le rôle directorial consiste à révéler le potentiel des employés et à les aider à utiliser ce potentiel en vue de réaliser des objectifs collectifs.</i></p>

Selon Mc Gregor, si le management continue d'adhérer aux hypothèses contenues dans la théorie X, les faits prouvent que le comportement des

individus se rapproche davantage des postulats de la théorie Y. Les managers n'ont pas été capables de reconnaître que la plupart des employés possèdent au moins une partie du potentiel nécessaire pour progresser conformément à la théorie Y.

En conséquence, leur politique et les méthodes qu'ils appliquent n'envisagent pas le travail comme une occasion de progresser et de s'épanouir. Mc Gregor insiste donc sur la nécessité dans laquelle se trouve le management d'adopter une nouvelle théorie, la théorie Y, pour travailler avec des individus.

2/ L'école des systèmes :

Selon l'approche systémique, l'organisation est considérée comme des ensembles constitués de systèmes nombreux, tels que les flux de travail, les structures des rémunérations, les réseaux de communication et les organes de répartition des rôles. Tous ces systèmes qui fonctionnent ensemble, constituent ce qu'on appelle communément une organisation.

L'école de systèmes permet de faire ressortir l'interaction des parties entre elles et indique combien il importe d'examiner toute partie isolée dans le contexte de l'ensemble.

Les éléments de base des systèmes sont :

➤ **Les facteurs de production :** Ce sont les ressources physiques, humaines, financières et l'information que l'organisation utilise pour produire des biens et services.

➤ **Le processus de transformation :** n'est autre que la technologie utilisée par l'organisation pour transformer (changer) les facteurs de productions en produits.

➤ **Les produits** : comprennent les biens et les services que l'organisation offre à ces clients .

➤ **La rétroaction** : est la constatation des résultats, qui influence le choix des facteurs de production à mettre en œuvre au cours du prochain cycle de transformation.

Il faut noter aussi, que l'organisation s'inscrit dans un environnement où des forces politiques ,sociales et économiques affectent ses objectifs .

Les managers efficaces n'ont nul besoin de connaître dans le moindre détail chacun des systèmes existants au sein de leur entreprise. En revanche, il est indispensable que les managers déterminent leurs propres rôles, leurs moyens d'action et leurs objectifs. Ils ne devraient donc analyser que les systèmes sur lesquels ils souhaitent exercer directement leur autorité ou dont ils veulent comprendre le fonctionnement.

3/ L'école de la contingence :

L'école de la contingence se fonde sur l'idée qu'une seule et même série de règles ne peut convenir indifféremment à toutes les situations ; elle rejette la notion selon laquelle tout dirigeant, dans n'importe quelle situation, peut appliquer les principes universels pour régler son comportement.

De plus, elle fait ressortir qu'aucune situation ne correspond à une catégorie nettement définie, chaque cas doit donc être analysé séparément, puis traité en conséquence. Certes ses principes peuvent servir de guides aux managers, mais de façon à la fois vague et générale. Ils ont néanmoins leur place dans l'étude des contingences et l'on y recourt quand les circonstances le demandent.

L'approche contingente incite le manager à choisir entre diverses propositions en fonction des caractéristiques que présente une situation spécifique. Son principe est que la clef de la réussite, pour un cadre, réside dans l'aptitude à apprécier correctement les données d'une situation avant de réagir.

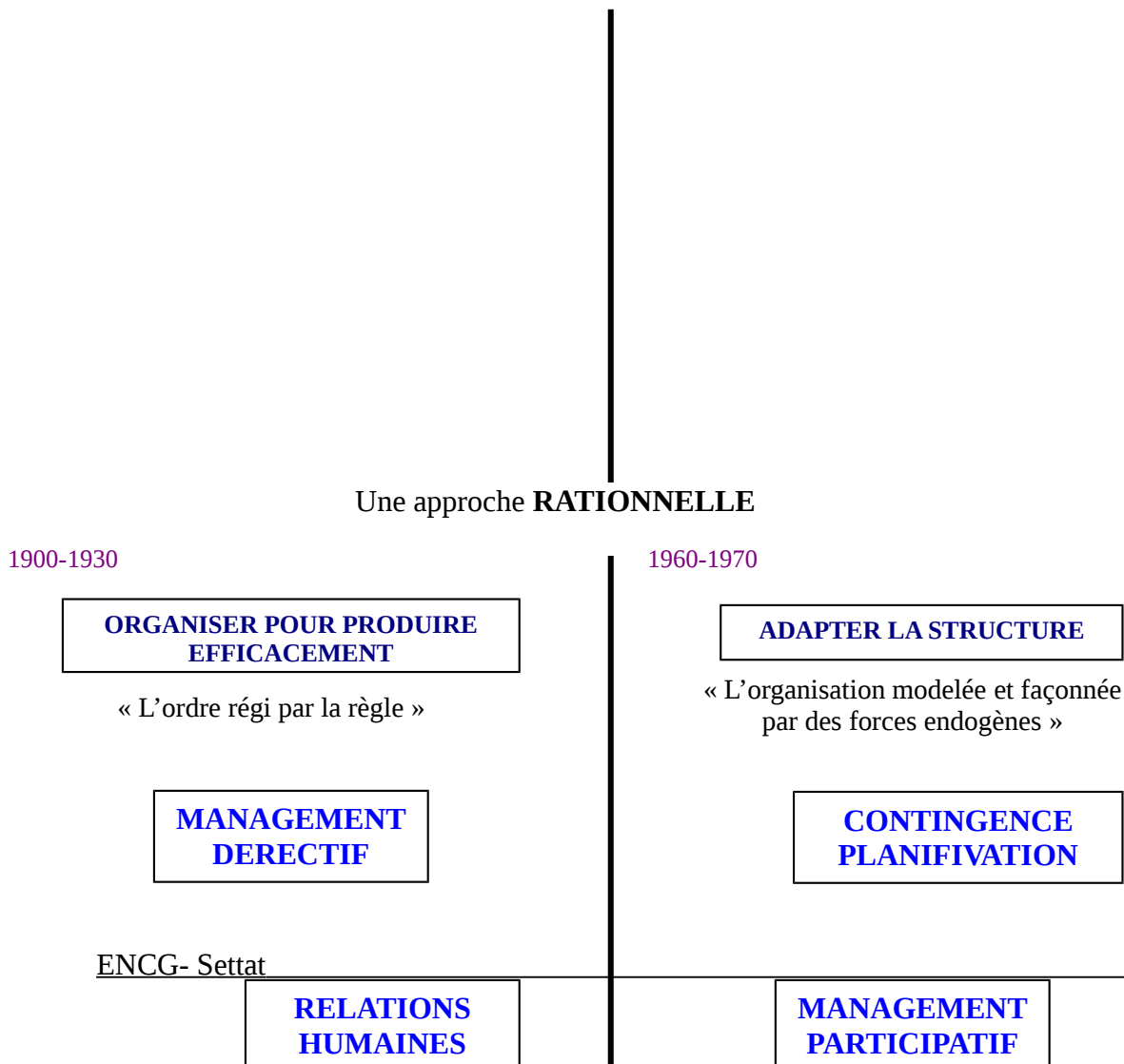
Selon cette théorie, l'environnement d'une organisation, sa taille, sa technologie, le caractère de ses marchés, sa forme juridique, son personnel et bien d'autres facteurs ne sont pas seulement facteurs de problèmes, mais simultanément porteurs de possibilités. Les organisations doivent donc s'adapter aux situations qu'elles rencontrent. L'application de la théorie repose sur l'idée que les réponses appropriées à des situations différentes exigent des structures diverses, des systèmes de récompenses variés et des stratégies multiples qui permettent de gérer le changement.

L'autre avantage de la gestion contingente, c'est qu'elle incite le manager à prendre conscience des changements perpétuellement en cours dans l'environnement d'une organisation. Les dirigeants doivent percevoir les changements survenus à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de leur organisation, et prendre des mesures d'adaptation qui s'imposent. S'ils se fient, par exemple à la stabilité du marché pour prévoir leur production, ils ne connaîtront pas le succès bien longtemps

II- L'EVOLUTION DES THEORIES DE L'ORGANISATION :

Pour donner un cadre commode à la réflexion sur l'évolution des théories de l'organisation, nous nous inspirons de l'ouvrage de W.R.SCOTT professeur à l'université de Stanford intitulé organisation : rational, natural and open systems.

En référence à son analyse, on peut ressortir quatre zones que l'on va analyser et décrire. L'itinéraire proposé par Scott va permettre de suivre chronologiquement les tendances dominantes dans l'évolution des théories de l'organisation.



L'organisation comme
SYSTEME FERME

L'organisation comme
SYSTEME OUVERT

« Groupe, morale et conditions de travail »

« Complexité, changement et adhocratie »

MOTIVER L'INDIVIDU

MOBILISER PAR LA CULTURE

1930-1960

Une approche **SOCIALE**

1970...

ZONE 1 : SYSTEME FERME, APPROCHE RATIONNELLE

Elle recouvre la période qui s'entend approximativement de 1900 à 1930. Les auteurs les plus célèbres Taylor et Fayol auxquels on ajoute la contribution du sociologue allemand Max Weber ont formalisé les idées de l'époque (le début de l'ère industrielle). Il s'agit d'organiser pour produire efficacement. Dans un souci de rationalité affirmé, ils conçoivent l'organisation comme un outil au service des fins clairement déterminées.

Cette école, dite classique, propose donc un modèle rationnel « scientifique » d'organisation du travail qui doit permettre quelque soit le contexte de fonctionner au mieux des intérêts conjugués des dirigeants et des exécutants (système fermé.)

1-Taylor :

L'organisation type qu'il proposait instituait une division verticale du travail, avec une différenciation au niveau des tâches confiées aux dirigeants et dévolues aux exécutants. Ce dispositif est basé sur deux principes :

- © The right man at the right place.
- © The one best way.

2-Faylor :

Toute organisation est régie par l'autorité et la discipline. Ainsi, il énonce les principes administratifs sur lesquels doit reposer toute gestion efficace des organisations : une unité de commandement et un principe équitable de rémunération du personnel avec un processus purement directif de gestion des hommes.

3-Max weber :

En remettant en cause l'autorité traditionnelle, il propose un modèle d'organisation qui s'appuie sur des procédures explicites de fonctionnement pour rationaliser la notion d'autorité. La meilleure forme selon lui c'est le modèle« bureaucratique » basé sur la règle.

Cette école ignore ou minimise l'influence des forces de l'environnement. Le management scientifique, en affirmant que les buts sont connus et que les tâches sont circonscrites et répétitives signe sa fermeture conceptuelle.

ZONE2 : SYSTEME FERME, APPROCHE SOCIALE **1930-1960**

La logique du système fermé prédomine encore, mais un nouveau courant de pensée, l'Ecole des Relations Humaines, prend alors son essor.

◆ Les travaux de ce courant furent relayés à travers les contributions de **McGregor**, de **Maslow** et d'**Herzberg**. Leurs études tendent à montrer que l'homme a des motivations valorisantes qui peuvent conduire à des performances supérieures à celles qu'on obtient par la carotte et le bâton. Un des modes d'accès à l'épanouissement et la relation de soi serait la participation aux décisions et aux responsabilités et non par l'accroissement indéfini des contrôles et des sanctions.

◆ L'étude des petits groupes de **Lewin** s'intéressa notamment aux groupes restreints et du phénomène du leader .Il visa à comparer les styles «autocratique, démocratique et laissez-faire » quant à leur efficacité respective pour atteindre un objectif et quant à la satisfaction éprouvée par les membres des groupes.

Malgré ses apports, l'Ecole des Relations Humaines a été partiellement discrétée pour différentes raisons, elle ne serait pas parvenue à équilibrer ou compenser les excès du modèle rationnel, on lui reproche le fait d'avoir réduire les problèmes organisationnels à des problèmes psychologiques individuels

PASSAGE ENTRE LES ZONES 2 et 3 :

Les travaux **d'Herbert Simon** sur la prise de décision ont été utilisés rétrospectivement pour tenter de réconcilier la rationalité promue par l'OST et le monde affectif mis en avant par l'Ecole des Relations Humaines. Il introduit la notion de rationalité limitée et partagée :

Limitée car personne ne peut tout connaître, à fortiori, dans le domaine du management.

Partagée en ce sens que toute décision concerne l'ensemble du système.

Le passage entre la zone 2 et 3 peut faire figure à première vue de régression sociale, en ce sens que la théorie reprend les hypothèses mécaniques au sujet de l'individu. Mais elle peut aussi représenter un progrès dans la mesure où les théoriciens en viennent à considérer l'organisation comme modelée et façonnée par des forces exogènes et non plus uniquement endogènes.

ZONE 3 : SYSTEME OUVERT, APPROCHE ET RATIONNELLE 1960-1970

La nouveauté consiste à considérer l'organisation comme un système ouvert sur l'environnement donc soumis aux aléas et aux incertitudes liés à cet environnement. Il s'agit pour les managers d'adapter la structure aux contraintes de l'environnement. La survie et le développement des organisations dépendent de forces exogènes qu'il convient d'identifier avec soin.

***ALFRED CHANDLER** a observé que les structures des organisations des grandes entreprises sont déterminées par les dirigeants en fonction des stratégies choisies pour s'adapter aux pressions changeantes du marché.

***P.LAWARANCE et J.LORSECH** observèrent que les entreprises leaders des secteurs stables conservaient une forme d'organisation simple et fonctionnelle ainsi que des systèmes de contrôle simples. En revanche les leaders de secteur à évolution rapide adoptaient des structures plus décentralisées.

L'efficacité dépend donc de la congruence des structures et procédures avec les contraintes de l'environnement.

Les préoccupations de qualité, de compétitivité et surtout de rentabilité prennent le pas sur les considérations immédiates de rendement. Ce qui prime c'est la démarche rationnelle dans l'analyse des paramètres de l'environnement.

L'application trop stricte des conclusions des théoriciens de la contingence présente le risque d'hypertrophier l'incidence de l'environnement allant jusqu'à le promouvoir en déterminisme unique et absolu, ce qui constituerait un paradoxe.

PASSAGE ENTRE LES ZONES 3 ET 4

L'analyse stratégique de **Crozier** nous rappelle que les structures et le fonctionnement des organisations, même aux contraintes de l'environnement résultent toujours des décisions, des comportements et des relations des acteurs « sociaux ».

Pour Crozier, l'organisation n'existe pas indépendamment des acteurs qui la construisent, à travers leurs stratégies et leurs relations de pouvoir faites de conflits, et de négociation. Il ne peut exister de modèle idéal, mais des systèmes d'actions concrets par lesquels les acteurs gèrent leur coopération tout en s'évertuant à préserver leur marge de liberté.

Les logiques des analyses stratégiques se retrouvent autour du concept de jeu. Celui-ci est « l'instrument essentiel de l'action organisée ». Le jeu concilie la liberté et la contrainte.

ZONE 4 : SYSTEME OUVERT, APPROCHE SOCIALE.

Cette dernière zone commence dans les années 70 et s'étend jusqu'à nos jours. On parle à nouveau explicitement sur les hommes pour assurer la survie et le développement des entreprises.

L'accent est mis d'avantage sur l'absence de formalisme, sur l'initiative individuelle et le mouvement. Les meilleures entreprises vouées au culte de l'excellence sont caractérisées par une culture originale et réussissent par le biais d'une évolution dirigée mais pas déterministe.

⊗ La culture :

L'engouement pour la culture comme variable décisive du fonctionnement des organisations provient sans doute des difficultés économiques rencontrées ces dernières années. Les solutions technologiques, économiques et structurelles se révèlent insuffisantes.

Cette culture constitue un ensemble de connaissances et d'informations stockées sous des formes diverses et dont se servent les membres de l'organisation pour résoudre à leur façon les problèmes qui se posent à eux.

⊗ L'adhocratie :

Concept utilisé par **Tofler** est une des réponses structurelles aux situations complexes et incertaines (environnement turbulent, changements multiples...). Elle produit plus de démocratie interne et de participation et moins de bureaucratie mais exige des membres de l'organisation une grande tolérance à l'ambiguïté et une interdépendance poussée.

⊗ Le management participatif :

Il est une issue actuelle aux problèmes de qualité, et de compétitivité que rencontrent les organisations soumises à la concurrence. Pour progresser vers l'excellence, il devient alors nécessaire d'associer les hommes aux succès et aux performances.

QUATRIEME PARTIE : VERS UN NOUVEAU MANAGEMENT

I- Le management renouvelé au niveau des écoles de gestion :

La formation en gestion prédispose t- elle ceux qui l'ont reçue à trouver des solutions aux genres de problèmes et de difficultés que rencontrent les entreprises ? Les prépare t-elle vraiment à comprendre ce monde complexe et à agir de façon plus éclairée ?

1- L'apport d'Alain Chanlat(1985) :

Alain Chanlat était parmi les premiers qui se sont interrogés sur ce qui s'enseigne dans les écoles de gestion. Pour lui, le contenu des formations en gestion est bien plus idéologique que scientifique, ne serait ce que par un usage abusif et extensible du vocable science qui est accolé à nombre de matières qui n'ont en fait aucun fondement scientifique.

Chanlat dénonce aussi vigoureusement l'anti-intellectualisme qu'affichent en général les écoles de gestion à travers les méthodes pédagogiques privilégiées et utilisées abusivement «cas – exercices ». Ce qui d'ailleurs rencontre la complicité active des étudiants qui, en majorité, demandent un enseignement facile de recettes toutes faites, plutôt que d'outils de réflexion. En plus, les disciplines de la gestion sont enfermées dans une perspective technique et

limitée et, n'aident pas, ni préparent les gestionnaires à comprendre ce qui se passe autour d'eux..

2- L'apport de Mintzberg :

Les jugements et les mots que **Mintzberg** prononce contre les écoles de gestion et leurs programmes actuels sont très durs. Il n'hésite pas à parler de superficialité, de fuite en avant ou en abstrait pour éviter la complicité tourbillonnante de la réalité concrète. Le rôle négatif joué par ce qu'il appelle l'exploitation de la méthode des cas lui semble aussi dangereux que le refuge dans les abstractions mathématiques et les calculs : On se croit trop vite expert et capable, à la lecture de quelques pages, de décider sur des choses dans la complexité et les conséquences sont très en dessus de tout ce qu'on a pu lire ou débattre en classe.

Mintzberg réclame un peu plus d'expérience sérieuse du terrain (ateliers de production, relations avec la clientèle, contact avec les employés, connaissances concrètes des organisations) avant qu'on ne s'engage dans des études de techniques abstraites.

A ce propos, **Mintzberg** fustige ceux qui se lancent sur la voie express de la gestion sans avoir jamais retroussé les manches ou vu un client ou un atelier de production, autrement que dans des séries statistiques ou sous forme de variables désincarnées dans une étude de cas.

Par ailleurs, **Mintzberg** réclame des écoles de gestion plus ouvertes sur le monde tel qu'il est, et non tel qu'il doit être, ainsi qu'un enseignement qui fasse connaître aux managers le fonctionnement de l'univers dans lequel ils évoluent.

3- MBA : Un prototype de la formation au management :

Ce prestigieux diplôme « Master of Business Administration » est, depuis plusieurs années déjà, objet de très sévères critiques et remises en question.

Les reproches qui se sont fait à ces hauts diplômés sont qu'ils :

- Manquent de perspective générale ;
- Ont des connaissances trop techniques et étroites ;
- Manquent de sensibilité humaine ;
- Analysent et calculent à l'excès ;
- Manquent de réelle capacité de réflexion (analyser et calculer n'est pas réfléchir) ;
- Sont souvent imbus de leur supériorité ;
- Sont trop préoccupés du court terme ;

Ⓢ En plus, plusieurs attaques se sont formulées à l'encontre de la façon dont sont éduqués et formés les détenteurs de ce prestigieux diplôme, ainsi l'enseignement au sein de ces écoles est devenu plus analytique au lieu du contraire, et les professeurs de finances, de comportement et de stratégie se déguisent de plus en plus en enseignants de modèles mathématiques inappropriés ou en mangeurs de chiffres.

Toutefois, il ne faut pas rejeter ni nier tous les réels progrès qui ont été permis et accomplis grâce à la formation dispensée par ces écoles. Néanmoins, il faut adapter leurs programmes et leurs outils à notre temps et les utiliser afin de créer un état d'esprit différent, plus participatif , moins maximaliste et surtout plus orienté vers la qualité du faire et d'être .

4-Vers un renouvellement didactique du management :un chemin à faire

Plus que jamais, l'école de management doit remplir son rôle d'institution universitaire. c'est à dire être avant tout un forum intellectuel , un lieu de réflexion pour mieux donner sens à l'action , et un lieu de débats autant sur ce qui va que sur ce qui ne va pas .

Dans cette perspective, et afin d'assurer un renouvellement adapté et cohérent du management, les écoles de gestion devraient :

- Intégrer l'expérience concrète comme base importante si non principale de la formation après des connaissances générales solides ;
 - Intégrer l'enseignement de savoir plus large et plus rigoureux plutôt que les seules techniques et outils de spécialistes ;
- Réduire l'exploitation abusive de la méthode des cas, au profit d'outils de réflexion et de compréhension plus intellectuels, mais aussi plus propices au développement des habiletés cardinales du gestionnaire de demain : Rigueur, mise de sens, jugement, intelligence globale des choses;
- Réduire les enseignements à caractère manipulateur (manipuler les croyances, les perceptions, les comportements) au profit de l'acquisition d'habiletés de démonstration, d'argumentation, et de persuasion pour convaincre et mobiliser, plutôt que pour duper ou faire obéir.
- Réduire les aspects de boîte à outils et de recettes tous faites dans les cours de gestion, et développer en contre partie l'exploitation de réponses de pourquoi et de pour qui ;

© En résumé, on peut dire que le management, les managers et les enseignants doivent tirer toutes les conséquences de la nécessaire interdépendance régnant dans tout ce qui est touché par leur activité : Faire plus de profits au détriment de leurs salariés, de la nature des chômeurs ou des pays plus pauvres, n'est qu'une façon de se mettre à l'abri, de croire se mettre à

l'abri. Par contre, mieux traiter l'environnement, les employés, et les partenaires moins nantis, c'est assurer moins de gaspillage et plus de productivité, c'est garantir plus de possibilités d'échanges effectifs.

Au delà des outils et des techniques les plus sophistiqués, soient-ils, c'est d'un nouvel état d'esprit, d'une certaine sagesse, d'une nouvelle générosité et d'un retour au sens de l'humain et au bon sens que le management de l'an 2001 à le plus besoin.

En résumé, on peut dire que tout changement ou renouvellement doit obligatoirement passer par un changement de mentalité, et surtout celle des dirigeants, car tout changement au niveau des employés est tribulaire et n'en est souvent que la conséquence.

II- Le management renouvelé au niveau de l'entreprise :

La recherche constante de la compétitivité conduit à l'introduction de nouvelles technologies, à des investissements croissants, à l'évolution des méthodes de travail. L'entreprise se trouve ainsi obligée d'innover et de se développer afin de faire face aux nouvelles exigences du monde dans lequel elle évolue. L'entreprise ne peut y parvenir sans l'aide d'une culture générale basée sur des savoirs pluridisciplinaires et fondamentaux, et sans la participation des gestionnaires ayant la capacité de lire des situations, d'effectuer des synthèses, des combinaisons, et des associations afin de comprendre ce qui se passe et d'enclencher un processus de réactions adaptées et intelligentes. C'est ce qui signifie remplir simultanément la dizaine de rôles informationnels, décisionnels et interpersonnels recensés par Mintzberg.

Le but de la culture d'entreprise est très louable, mais pour l'atteindre, on ne peut faire l'économie de changements profonds dans les rapports du travail.

Ces profonds changements consisteraient en une sorte de double mouvement de ruptures et d'ouvertures.

Les ruptures :

Le gestionnaire d'aujourd'hui et de demain, s'il veut gérer avec intelligence son entreprise, être créatif, innovateur, imaginatif...Il doit avant tout abandonner :

- La quasi-exclusivité accordée au modèle rationnel, dominant le management traditionnel et charriant la croyance magique en une rationalité presque absolue qui guide, rend prévisible, et fonde les comportements et les circonstances.
- L'usage systématique d'instruments basés sur le calcul, l'analyse chiffrée qui mène à tout transformer en variables mesurables
- La conviction qu'il faut maintenir le plus de distance possible envers les employés pour mieux les contrôler et les tenir en main.
- La conviction que deux grandes spécialités doivent diviser entreprise en deux catégories : celle qui pense et conçoit d'un côté et celle qui exécute et obéisse de l'autre côté.
- La conviction que seuls les dirigeants possèdent les connaissances et les capacités pour savoir ce qui est à faire, et que tout système de participation, de concertation et de codécision équivaut à des risques de pertes de temps inutiles, d'infinies discussions et de bavardages stériles.
- La croyance que l'ordre, la discipline et le contrôle exercés par les dirigeants (qu'on confond volontiers avec organisation et efficacité) sont les plus sûrs moyens d'être rentables.

C'est, en résumé, à peu près l'ensemble de la tradition managériale occidentale la plus ancrée dans les mentalités qui est à remettre en question.

Les ouvertures :

Quant aux ouvertures vers lesquelles le gestionnaire aura à se tourner de plus en plus, elles représentent, bien évidemment, pour la plupart d'entre elles le simple inverse des éléments de ruptures .Il faudra ainsi s'ouvrir davantage à :

- Une gestion de partage et de mise en commun de l'information ;de la réflexion, des privilèges des gratifications et des profits .
- Une reconnaissance sans équivoque de l'existence de contradictions internes et externes, et une volonté de traiter les problèmes qu'elles posent pour ce qu'ils sont.
- Une poursuite de la polyvalence des employés et d'un réel enrichissement de leurs tâches : donner vie aux notions d'auto organisation
- Enfin, une gestion basée sur la confiance et le dialogue, même si elle implique que les dirigeants descendent de leur tour d'ivoire pour discuter sur un pied d'égalité avec leurs employés ...

Mais tout cela pourrait demeurer stérile et totalement inopérant, si l'on ne donne pas le plus possible de, ce qui constitue l'entreprise, en appropriation aux employés. Par la transparence, l'équité, la proximité et les partages et par le lien effectif entre le sort de l'organisation et le sort de tous ses membres.