

Management

Plan du cours :

- I. Le management comme pratique réflexive.
- II. Les origines et les fondements du management
 - Organismes, entreprises et management.
 - Fondements classiques : Taylor et Fayol.
 - Mayo et l'école des R humaines.
- III. **PODC**
Planification
 - Organisation
 - Direction
 - Contrôle
 1. **Enjeux contemporains**
 - Gestion de projet au management par projet.
 - Management des connaissances.
 - Les défis de la mondialisation.
 - Le management comparé.
- IV. Le gestionnaire et son rapport au travail.

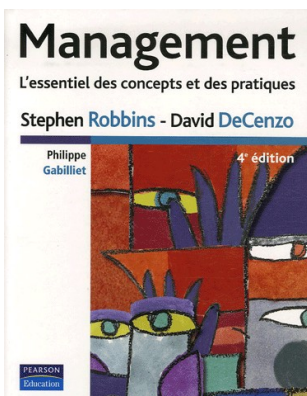
Approche pédagogique :

- Le cours est là pour clarifier les points importants.
- Étude de cas.

Objectif d'étude de cas :

- Améliorer le jugement.
- Stimuler notre sens de la créativité.
- Développer les habilités de raisonnement.
- Sens de la responsabilité.

Bibliographie :



Thème 1 : le management comme pratique réflexive

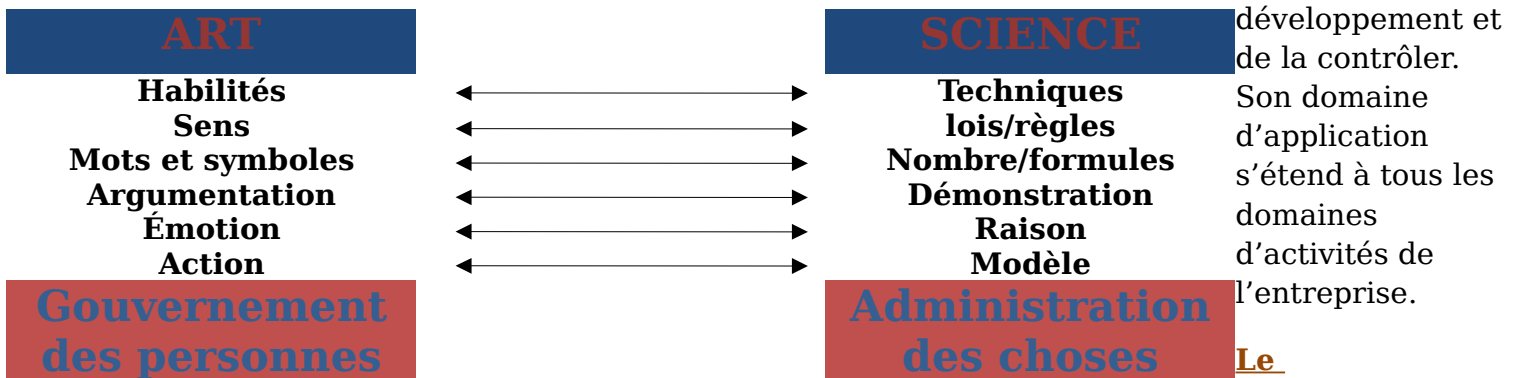
Définition classique :

Aktouf (2006) :

Une série d'activités intégrées et interdépendantes destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (financiers, humains, matériels...etc.) puisse générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles et si possible, pour l'entreprise à but lucratif, rentables.

Thietard 2003 :

Le management est l'action, l'art et la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler. Son domaine d'application s'étend à tous les domaines d'activités de l'entreprise.



Le management :

art ou science ?

Le management est à la fois un art et une science car il fait appel à des qualités intuitives et personnelles, à du savoir-faire et des savoir-être.

Le management est un ensemble de connaissances théoriques, normalisées et formalisées.

La notion d'art s'oppose au caractère scientifique qui quantifie, normalise et formalise.

Ce qui compte c'est d'équilibrer entre les 2

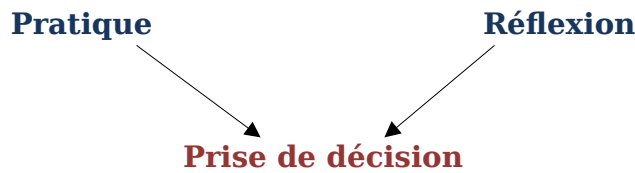
Le management : art libéral :

- il n'y a pas qu'une seule façon de faire du management.
- Il n'existe pas de bon ou de mauvais management.
- Il n'existe pas UNE meilleure solution.
- Une bonne solution peut s'avérer néfaste dans un autre contexte.

Art { Ensemble de moyens conscients, par lesquels l'homme
Tend à une certaine fin, cherche à atteindre un certain résultat

L 'existen
ce d'une
marge de

↓
Libéral qui ne rencontre pas ou qui ne s'impose pas par des contraintes ou des limites.



- **L'engagement dans l'action passe nécessairement par une succession de choix fait en fonction du contexte.**
- **La décision est au cœur du processus de gestion.**
- **Gestionnaire □ Un décideur**

Réflexive

Se dit par la conscience qui se prend

Elle même pour objet :

- Sur le contexte.- transformation du monde
- Sur l'adéquation des outils et des méthodes
- Sur les fins de l'action.
- Sur sa propre pratique.

Pratique

- Intervention dans le monde réel

- engagement dans l'action

qui nous entoure

Le management doit avant tout développer des qualités personnelles, de même qu'une capacité à réfléchir les problèmes sans quoi le recours aux méthodes et outils de management risque fort de ne pas donner de grands résultats.

Une pratique réflexive :

- Se rapporte à des êtres humains.
- Résulte de choix et d'intentions.
- Attitude cognitive, pratique, curieuse et questionnant.
- Responsable de l'équilibre et du développement social.

Il n'ya pas de recettes ou de potion magique : Le management est contextuel.

Professions fondées sur la pratique réflexive :

Droit, médecine □ reposent sur un appareillage théorique vaste et complexe, essentiellement construite sur l'expérience, pratique accumulée.

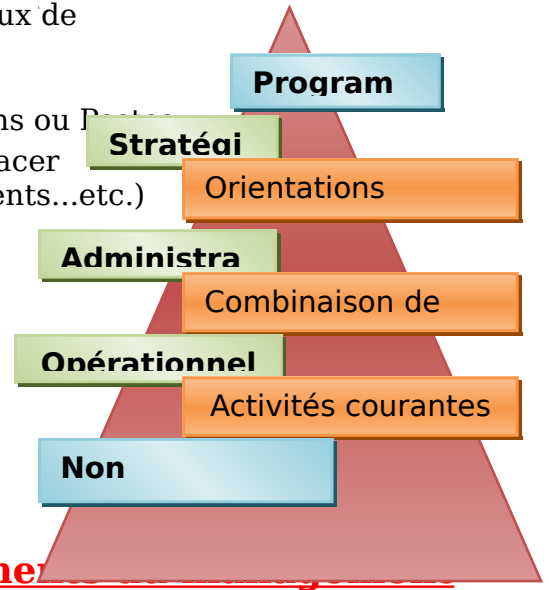
Les étapes du processus de décision : (C3DI2RES)

- **Conscience** de l'existence d'un problème, de la difficulté ou du besoin.
- **Diagnostic** : Réunit un maximum d'informations sur les caractéristiques de la situation.
- Détermination des **objectifs** généraux et partiels.
- Détermination des **critères** (quantifiables) afin de comparer les options.

- Identification des **ressources** disponibles et de leurs états.
- Recherche et identification des **contraintes** (financières, humains, matériels, légales...etc.)
- Recherche de **possibilité** et de **solution**.
- **Évaluation** des possibilités de solution.
- **Sélection** de la solution ou de la combinaison de solutions (retenir la solution la plus SATISFAISANTE et non la plus optimale).

Les types de décisions :

- Elles touchent des actions globales de grande portée, engageant La politique Et les orientations générales de l'entreprise (Ex : produits à lancer, Détermination des marges profit...etc.)
- De l'ordre du moyen terme, de l'action d'une structure ou d'une Fonction à la fois (Ex : recrutement, promotions, achat, lieux de Production)
- Concerne l'action très local, elle n'engage que des fonctions ou Postes individuels et non des structures (Ex :réparer ou remplacer Une pièce de machinerie, changer l'ordre de visite aux clients...etc.)



Thèmes 2 : les origines et les fondements

Le passé et le présent de l'univers de la gestion :

Les fondements de l'occident :

- Raison (Grèce antique)
- Organisation (empire romain)
- Christianisme (catholicisme et protestantisme)
- Science (Galilée, Darwin...etc.)
- Liberté (révolution française)
- Démocratie (révolution américaine)
- Progrès (révolution industrielle)

Type de société	Individus, figure dominante	Mode de production	Type de capitalisme
Pré-modernité			
Société préindustrielle « un jeu contre la nature »	Souverains, noblesse Guerriers Paysans Artisans Clergé	Artisanat à domicile	Capitalisme urbain
Modernité			
Société industrielle « un jeu contre la nature »	Capitalistes (marchands, financiers)	Manufactures, fabriques/usines	Capitalisme industriel

nature fabriquée »	et industriels) Ouvriers Ingénieurs		
Société postindustrielle « un jeu entre les personnes »	Propriétaires/actionnaires	Entreprise centralisée intégrée	Capitalisme financier
Société de l'information « un jeu entre les détenteurs du savoir »	Managers Cols bleus Cols blancs Travailleurs autonomes Administrateur	Entreprise divisionnelle décentralisée	

La pré-modernité et les sociétés préindustrielles :

- Le collectif prime sur l'individuel en fonction du sacré.
- Le mythe est le langage imagé qui fournit les bases du peuple quant à ses dieux et à ses rapports avec le sacré.
- Tradition orale.
- Savoir répétitif, concret et limité à la mémoire.
- Culture conservatrice et ritualisée, largement dominée par le cycle des saisons.
- Rapports inégalitaires.
- L'accumulation du capital est consommée.

Principale préoccupation : s'assurer que demain sera comme hier (stabilité physique).

Naissances d'empires : chinois, inca, maya, égyptien.

Processus techniques et administratives : culte, défense, transport, et entreposage. Les préoccupations de gestion se sont développées avec la sédentarisation et l'apparition des régimes politiques dirigés par des empereurs et des rois.

La modernité (17^{ème} siècle) :

- La modernité est une révolution de l'esprit qui apporte un renouveau dans la façon de penser et de voir le monde.
- Raison = principe organisateur du savoir rejetant les vieilles institutions.
- Science = progrès.
- Individualisme = Émancipation du « Je ».
- Liberté = démocratie.

Principale préoccupation : s'assurer que demain sera mieux qu'hier (stabilité psychologique)

Conséquences de la modernité :

- Concept de « projet de vie » et de « projet de société ».
- Essor du commerce, de l'idée, de profit, et de l'entreprise privée : autonomisation de l'économie ou la logique du marché.

- Apparition des managers.
- Bureaucratisation.
- Développement de la science et des techniques.
- Institutionnalisation de la connaissance (ingénierie, chimie, biologie)
- Sécularisation de la société.
- Alphabétisation.
- Triomphe de l'industrialisation de la rationalité instrumentale dans toutes les sphères de l'activité humaine.
- Rationalité instrumentale : compétitivité comme valeur absolue.

La société industrielle 1780-1960 :

- Concrétisation de la société capitaliste
- Révolution industrielle en Angleterre
- Nouvelle structure de classe : bourgeoisie et prolétariat
- L'accumulation de capital (valeur protestantes) porte sur l'exploitation du prolétariat. L'organisation du travail (la fabrique) et la présence de marchés.
- Développement technique (la vapeur), la division du travail plus poussée et la formation de la main d'œuvre.
- La structure de l'entreprise se base sur celle de l'armée : le contrôle
- Triomphe de la rationalité instrumentale

Le manager dans la société industrielle = chef

Application des démarches formelles et universelles prédominance des facteurs techniques :

Triomphe de la rationalité au 20^{ème} siècle :

- Division du travail (Smith).
- Chaîne de montage (Ford).
- OST {Organisation Scientifique du Travail} (Taylor).
- Pensée administrative moderne (Fayol).
Âge, hygiène, sécurité et compétitivité.
Le modèle bureaucratique de gestion.

Débats du 20^{ème} siècle :

(Charlie Chaplin) □ Efficacités Vs. Alimentation.

(BigMac) □ Mondialisation Vs.

La société post-industrielle

- Tertiarisation : passage économie de service enseignement...etc.).
- Prédominance de la classe

Manager = leader.
Le manager dans la

Adaptation de la gestion aux l'importance accordée aux

Man
ager
=
Chef

Uniformatisation.

(depuis 1960)

d'une économie de production à une (commerce, transport, information, professionnelle et technique.

société post-industrielle = un leader

spécificités du contexte, contingence de facteurs techniques et humains.

La société de l'information :

- Expansion des services techniques et professionnels (recherche, éducation, traitement informatique et analyse de système).
- Centralité aux scientifiques, à l'université et aux centres de recherche et au partenariat avec les entreprises.
- L'entreprise = un monde de projets menés par des individus polyvalents et créatifs.
- Augmentation des travailleurs autonomes.
- Formation continue.
- Remise en cause des syndicats et des coopératives.
- Débat protectionnisme (le libéralisme dans le contexte de la mondialisation).
- L'absence d'innovation est la 1^{ère} cause de déclin des organisations et l'ignorance du ménage est responsable de l'échec des nouvelles entreprises.

Manager = coach.

Le manager dans la société de l'information = un coach.

Mobilisation du savoir et des habilités dans tous les membres, prédominance des facteurs humains VA/clts

Survivance des tendances du passé :

- Conception mécaniste de l'organisation : modèle bureaucratique de gestion.
- Diminution de l'employé et glorification du dirigeant.
- Croyances aveugles dans les vertus des outils, des techniques et des technologies (recettes miracles, modes et)
- Les gens ont une vision simpliste de l'être humain : une pièce interchangeable.
- Problèmes sociaux (stress, alcoolisme...etc) éthiques (responsabilité des dirigeants) et environnementaux.

Problèmes et défis de la gestion au plan humain

- **Besoin esthétique** : recherche de l'harmonie attrait pour les arts, etc.
- **Estime de soi** : réussir, se sentir capable, compétent, être reconnu pour ce que l'on fait, etc.
- **Réalisation de soi** : un sens à sa vie, se sentir à sa place, à la hauteur de son propre potentiel, etc.
- **Besoin cognitifs** : savoir, connaître, comprendre, explorer, etc.

Reconnaître l'être humain dans toutes ses dimensions d'être bio-psycho-social.

Question:

- D'après vous, quels sont les autres problèmes et défis de la gestion en ce début du siècle ?

Problèmes et défis de la gestion au plan social :

- Problèmes environnementaux, souffrances, aliénation.
- Concentration du pouvoir économique entre les mains d'un nombre de plus en plus restreint de firmes.
- La conduite des organisations est à l'encontre des connaissances données par les sciences.
- La logique de marché et les rapports de force inégaux créent des injustices sociales sans précédent.
- Problèmes éthiques.
- De croire que les façons de faire occidentales (le plus souvent américaines) sont les meilleurs, car elles sont modernes.
- Il existe d'autres modèles capitalistes de développement (scandinaves, allemands, japonais... Etc)

Grande leçon et autres considérations :

- La gestion est une préoccupation récente à l'échelle de l'histoire de l'humanité.
- La gestion est apparu et s'est développée pour répondre aux besoins des cités et des Etats centralisés.
- La gestion se nourrit des méthodes et des préoccupations associées à l'émergence et au triomphe de l'entreprise privée et de la logique du marché.
- La gestion a bénéficié des progrès inimaginable de la science. L'administration des choses a atteint un degré de sophistication tels que l'être humain à transformé le fond en comptant toutes les recoins de la planète et a modifié son mode de vie.

Question clef :

- Quels sont les fondements formels de la théorie managériale et Leurs impacts sur la pratique ?
 - Les contributions de l'école classique (smith, babbage, taylor, fayol, weber, et ford) à l'organisation rationnelle du travail.
 - Les modèles sous-jacents sont du management classique.
 - les conceptions des rapports de travail dans le management classique.
 - Les impacts des fondements classiques sur la gestion contemporaine.

Frederick W Taylor (1856-1915)

- **Ingénieur américain**
- **OST poursuit 2 objectifs :**
 - 1) Améliorer la productivité
 - 2) Trouver LA meilleure façon de faire
- **Division entre l'exécution et la conception du travail**

Taylorisme

- Point de départ de travail de Taylor : prospérité économique et sociale.
- L'objectif principal de la direction est d'obtenir la productivité maximum aussi bien pour l'employeur que pour chaque salarié.
- Or la prospérité dépend de la productivité maximum.
- Malheureusement, il existe une mésentente entre patrons et ouvrier qui conduit ces derniers à la flânerie.
- Dés lors, Taylor s'intéresse aux causes de la flânerie et aux moyens de l'éliminer.

Cause de la flânerie :

- Préjugés dans l'esprit des ouvriers : l'augmentation de la productivité conduit à l'accroissement du chômage.
- Système de direction défectueux qui incite les ouvriers à la flânerie afin de protéger leurs intérêts légitimes.
- Pas d'incitation monétaire à l'augmentation de la productivité système de salaires uniformes.
- Les ouvriers ont intérêt à se fondre dans la moyenne et à tenir leurs employeurs dans l'ignorance de leur réelle capacité.
- Critique du patronat qui pense qu'en augmentant les salaires l'équilibre du marché du travail sera détruit.
- Persistance de méthode de travail empirique et inefficace.

Les idées clés :

- 1) La direction remplace les vieilles méthodes par les nouvelles fondées sur l'étude du travail.
- 2) La direction choisit les employés les plus aptes et les forme à la tâche.
- 3) La direction s'assure que le travail est fait tel qu'il a été prescrit au départ.
- 4) Les dirigeants pensent le travail et les ouvriers l'exécutent.

Les méthodes :

- Décompositions des tâches en éléments constitutifs.
- Analyse des éléments pour élaborer la meilleure méthode.
- Établissements des normes de rendements.
- Sélection des employés les plus aptes.
- Rémunération en fonction du rendement.

Conséquence du Taylorisme :

- Transformation de l'ouvrier en machine.
- Aliénation et monotonie du travail.
- Cloisonnement *excessif* des activités organisationnelles.
- L'OST permet un contrôle redoutable sur les employés

Héritage contemporain du Taylorisme :

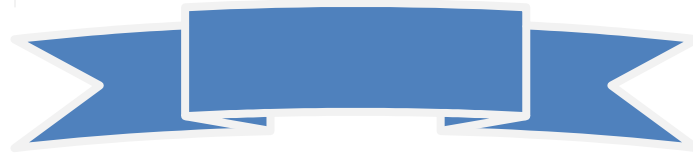
- Processus de prise de décision rationnel et scientifique.
- L'importance de la formation et l'apprentissage ; système de récompense.
- Étude temps et mouvements.
- Horaire de travail plus court (40 heures).
- Conceptualisation du travail en termes d'objectifs-tâches.

Henry Fayol

- **Ingénieur Français**
- **Ses idées principales sont :**
 - 1) place les bases du management avec le PODC et les fonctions de l'entreprise.
 - 2) Décrit les 14 principes nécessaires à une bonne gestion
- **Conception de la fonction administrative moderne**



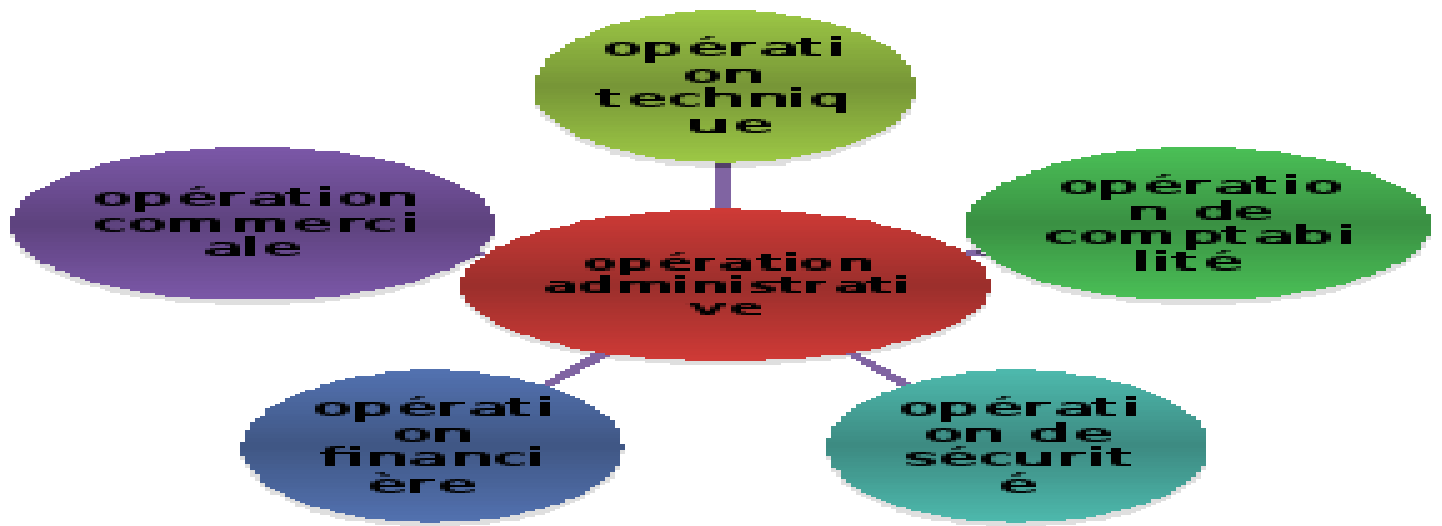
- scrute l'avenir et dresse un plan d'action
- constituer le corps techniques et sociales
- unir et harmoniser les actes
- faire fonctionner le personnel
- conformité face aux ordre



Les 14 principes de gestion de Fayol :

- 1) Division du travail
- 2) Autorité-responsabilité
- 3) Discipline
- 4) Unité de commandement
- 5) Unité de direction
- 6) Subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général
- 7) Rémunération du personnel
- 8) Centralisation
- 9) Hiérarchie
- 10) Ordre
- 11) Équité
- 12) Stabilité du personnel
- 13) Initiative
- 14) Union du personnel

Et il a défini 6 fonctions de base



{Conséquences :

- La fonction administrative est répartie sur l'ensemble du personnel
- Le mauvais fonctionnement repose sur les dirigeants
- La division du travail et la spécialisation ont leurs limites
- Privilégier la communication verbale
- Le partage des bénéfices
- Autonomie dans le choix de l'outillage et des méthodes
- Le chef doit donner l'exemple
- Art principal de l'administration « agir sur les hommes »}

Max weber (1864-1920)

- Allemand
- Contemporain des ingénieurs de l'école classique mais de formation différente (Economiste, sociologue, philosophe,...)
- Connu pour ses travaux sur « l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme »
- Fondement de l'approche bureaucratique

3 types d'autorité : plusieurs types « purs » de systèmes selon la manière de légitimer l'autorité

- **charismatique** : basé sur les qualités personnelles d'un leader qui démontre des qualités supérieures aux autres.

Problème : instabilité, succession,...

- **traditionnel** : l'autorité est légitime par la coutume, basée sur les précédents et les usages. Le chef détient l'autorité en vertu du statut qu'il a hérité et l'extension de cette autorité est fixée par la coutume.
- **Rationnelle et bureaucratique** : c'est la règle qui légitime l'autorité.
□ Pour Weber il s'agit de l'organisation la plus efficace.

Principes bureaucratiques :

- Les responsabilités sont attribuées sans ambiguïté et les droits inhérents aux postes sont déterminés avec précision.
- La hiérarchie est clairement définie.
- Les responsables ont des fonctions spécifiques et appliquent des règles universelles dans un esprit de formalisme impersonnel.

Organisation rationnelle : moyens expressément choisis pour atteindre des buts.

Organisation légale : autorité exercée selon des normes et des procédures impersonnelles.

Henri Ford (1863-1947)

- **Nationalité** : Américain
- **Formation** : Ingénieur mécanique
- **Principe** : La **CHAÎNE DE MONTAGE**
- Il jette les bases de la société de consommation en augmentant les salaires de ses employés pour leur donner un pouvoir d'achat.

□ Production en **SÉRIE** et **STANDARDISATION**

EFFET DU MANAGEMENT CLASSIQUE

Sur l'entreprise	Sur la société
<ul style="list-style-type: none">• Hausse de la productivité• Standardisation des produits et de leur qualité• Hausse des profits des entreprises• Amélioration des salaires• Séparation entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent• Aliénation• Déshumanisation du travail• Confrontation dirigeants-employés	<ul style="list-style-type: none">• Création d'une classe moyenne• Amélioration des conditions matérielles• Création de la société de consommation• Apparition des maladies professionnelles (stress, etc.)• Dépendances de l'employé vis-à-vis l'employeur• Apparition des syndicats et du communisme

FAIBLESSES ET CRITIQUES DU MANAGEMENT CLASSIQUE

VISION SIMPLISTE DES INDIVIDUS -HOMOECONOMICUS

LIMITES DE LA VISION MÉCANIQUE ET RATIONNELLE

DÉMOTIVATION DES EMPLOYÉS À MOYEN TERME

LES EMPLOYÉS DÉVELOPPENT DE LA MÉFIANCE

DIFFICULTÉ DE MOBILISER LES EMPLOYÉS

TENDANCE À LA BUREAUCRATIE PARALYSANTE

NE PERMET PAS À LA CRÉATIVITÉ DE S'EXPRIMER

CULTURE D'ENTREPRISE AXÉE SUR LA DÉRESPONSABILISATION, LES PROCÉDURES, LES MÉTHODES

Récapitulation :

F. W. Taylor :

- **Inventeur du management scientifique**
- **En étudiant les employés travailler, il propose des façons de faire**
- **Le père du management**
- **Vision microscopique et souvent ciblée sur l'ouvrier**

H. Fayol :

- **Naissance des fonctions administrative (POCCC) connu par le PODC**
- **Principal fondateur de la fonction administrative moderne**
- **Vision macroscopique et souvent ciblée sur le dirigeant**

H. Ford :

- **Fondateur de la célèbre entreprise du même nom**
- **La chaîne de montage**
- **La production à très grande échelle**

L'école des relations humaines

Au-delà des fondements formels, quelle place reconnaît-on au fait humain en organisation ?

3 Idées centrales :

- Les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe.
- La liberté psychologique ou la marge de manœuvre que détiennent les individus contribue à leur motivation.
- La considération de la direction à leur égard, contribue à leur satisfaction.

□ Importance du social dans les dynamiques organisationnelles

Elton Mayo (1880-1949) :

- **Nationalité** : Australien émigré aux états unis
- **Formation** : Professeur à Harvard
- **Idées centrales** :
 - Vers 1925 mène plusieurs études sur la fatigue avec des biochimistes.
 - **Importance des phénomènes affectifs et surtout des phénomènes de groupe : des « relations humaines »**
- **Conséquence** :
 - Les éléments d'ordre affectif et émotionnel sont aussi importants que les incitations matérielles.
 - L'être humain ne peut être traité comme une machine.
 - L'être humain a besoin de se sentir engagé, sollicité, considéré dans ce qu'il fait
= « effet Hawthorne »

L'expérience Hawthorne

- **Contexte** : entre 1927 et 1932
- **Les observations** :
 1. Morosité des travailleurs
 2. Augmentation du taux d'absentéisme, taux de roulement
 3. Malgré les salaires élevés et les conditions de travail favorables, la productivité ralentit
- **Les conclusions** :
 1. Les ouvriers travaillent mieux lorsqu'on s'occupe d'eux
 2. L'importance des phénomènes affectifs
 3. Le travail est une activité de groupe et l'individu tend à vouloir collaborer avec ses collègues

A partir de 1928 il participe à l'étude :

- Expérience auprès d'un groupe de 6 ouvrières, travaillant à l'assemblage de relais pour téléphone, isolées dans une pièce spéciale équipée d'instruments de mesure de facteurs physiques (température, humidité, etc.)
 - o Changements : rémunération, temps de pause, boissons, durée du travail, etc.
 - o Mise en commun de l'expérience à partir de discussions entre chercheurs et ouvrières
 - o Constat : la productivité augmente, même lorsque l'on revient à la situation initiale

L'équation de la motivation



Qu'est ce que la motivation :

Elle se définit comme la volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise, conditionnée par la capacité de cet effort à satisfaire un besoin personnel.

Le processus motivationnel débute par un besoin non satisfait : la tension née de ce besoin pousse l'individu à se fixer des objectifs, dont la réalisation permettra de combler le besoin de réduire la tension.

{La motivation est une préoccupation constante dans toute organisation. Elle est au centre de réflexions des responsables. C'est un ensemble de facteurs inconscients agissant sur les conduites. La motivation pousse l'individu à agir elle influence son comportement au travail.}

{Origine de la motivation :

La motivation prend naissance lorsqu'un individu perçoit la situation actuelle comme insatisfaisante et qu'il peut imaginer une situation future qui sera plus satisfaisante pour lui.

Il est alors en situation de tension de désir d'envie. Il pourra l'atteindre en entrant dans l'action qui l'orientera vers ce qu'il espère atteindre.}

Qu'est ce qu'un besoin ?

- Les besoins sont des états internes qui éveillent le désir d'atteindre certains objectifs.
- Leur assouvissement n'étant pas automatique, les gens tentent d'entreprendre « quelque chose » pour les combler : ce « quelque chose » désigne le comportement visant à satisfaire un besoin inassouvi.



{*chaque individu doit gérer des tensions qui sont des états émotionnels qui génèrent la motivation

** certaine personnes expriment plus que d'autres leurs émotions

Si on observe le langage verbal ou non verbal on aura des indices qui permettent de connaître les émotions du collaborateur.

Les différents types de collaborateurs :

- **Les collaborateurs qui s'imposent** : ils n'admettent pas les faiblesses
- **Les collaborateurs qui attaquent** : il se comporte selon leurs impulsions sans se préoccuper des conséquences ils sont en situation de compétition ils cherchent à attirer l'attention.
- **Les collaborateurs qui acquiescent** : ils veulent être acceptés ils se soumettent ils ne s'affirment pas de peur d'être rejetés
- **Les collaborateurs qui évitent** : ils se protègent des erreurs ils veulent toujours rester indépendants ils n'aiment pas la responsabilité

La motivation naît de l'interaction entre l'individu (sa personnalité et ses comportements) l'entreprise (ensemble d'individu, de règles, de normes)

Chaque individu se fixe un but de façon interne qu'il cherche à atteindre et il oriente ses comportements vers ce dernier



Il existe 2 types de motivation

- ✓ Extrinsèque
- ✓ Intrinsèque



On distingue deux grands types de théories de la motivation

- ✓ Théorie de contenu : Par quoi est on motivé ?
- ✓ La théorie de processus : Décrit le processus motivationnel

Qu'est ce qui fait agir les gens ?

Il n'y a pas deux personnes qui agissent exactement de la même façon. Et pourtant, tous agissent pour satisfaire leurs besoins !}

La théorie de La Pyramide de MASLOW

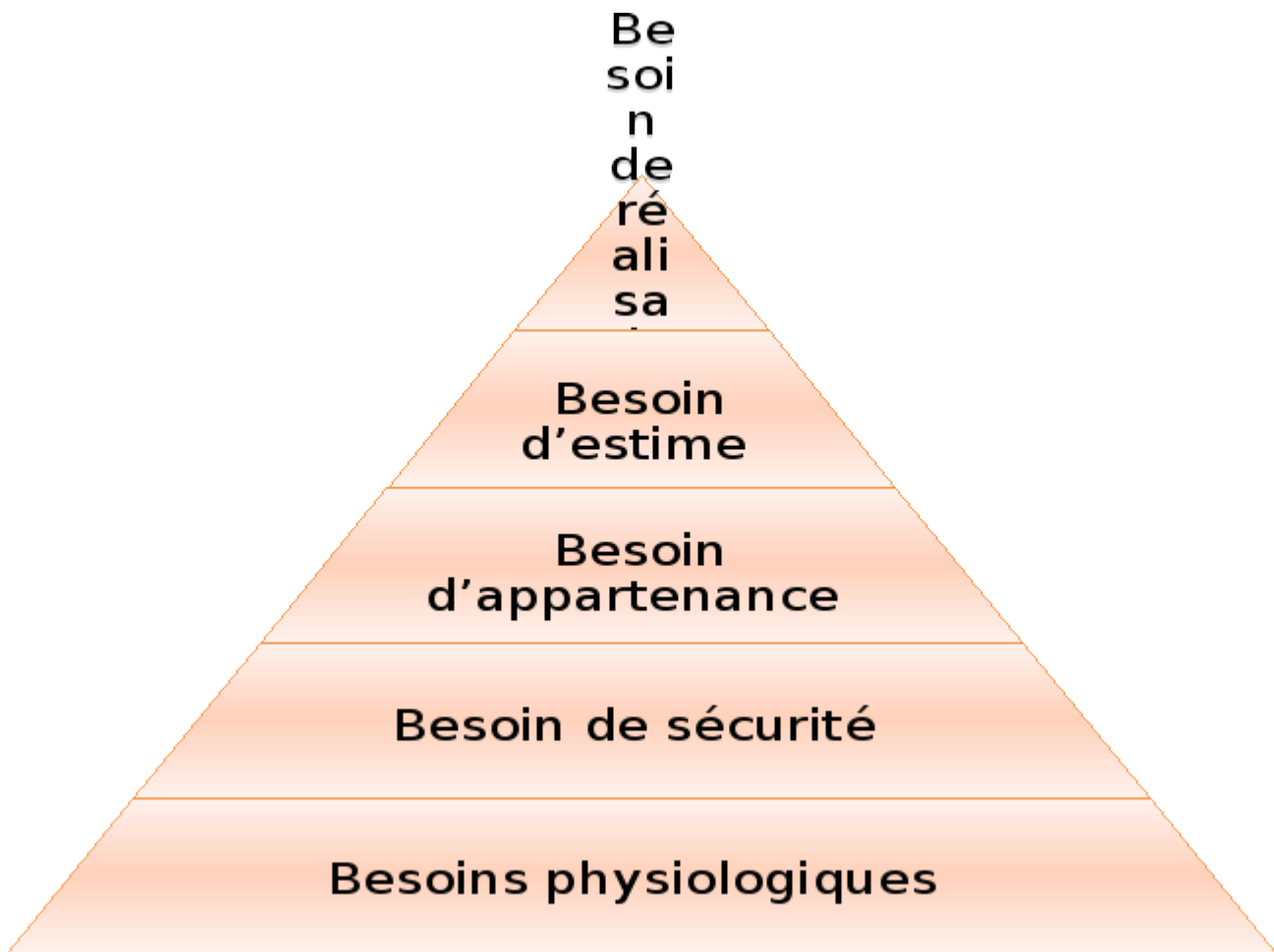
Selon Maslow une théorie de la motivation humaine doit considérer avant tout une hiérarchie de besoins qui compte 5 niveaux de besoin :

- Physiologiques (eau, nourriture, logement)
- De sécurité (protection contre les douleurs physiques et morales)
- D'appartenance (affection, amitié, intégration au sein d'un groupe)
- D'estime (respect de soi-même)
- D'accomplissement de soi et de besoin de comprendre (réalisation de son potentiel)

Un besoin suffisamment comblé ne procure plus aucune motivation

{Pourquoi est-ce une pyramide ?

- ✓ Parce que les besoins d'un individu sont progressifs.
- ✓ Il faut que les besoins essentiels soient satisfaits pour qu'apparaissent les besoins supérieurs.
- ✓ On ne peut agir sur les motivations « supérieures » d'une personne, qu'à conditions que ses motivations primaires (besoins physiologiques et de sécurité) « besoin biologiques » soient satisfaites
 - Niveau 1 : Besoins physiologiques : se nourrir, se vêtir, se loger
 - Niveau 2 : Besoin de sécurité : Protection, sécurité
 - Niveau 3 : Besoin d'appartenance : faire partie d'un groupe, avoir un statut
 - Niveau 4 : Besoin d'estime : Être reconnu par le travail qu'on fait
 - Niveau 5 : Besoin de réalisation de soi : créer résoudre des problèmes complexes sentiment d'accomplissement }



Les énoncés de Maslow :

- Plus nous fonctionnons à un niveau élevé de la pyramide plus nous devenons humains
- Un besoin satisfait n'est pas une source de motivation
- Nous avons toujours des besoins insatisfaits
- Nous dépensons notre énergie à satisfaire nos besoins
- Plus le besoins se trouve au bas de la pyramide plus il exerce de pouvoir sur nos actions

Dans tous les cas, un besoin physiologique urgent passe avant un besoin d'un niveau supérieur.

Remarque : Cette théorie de Maslow n'a pas été vérifiée

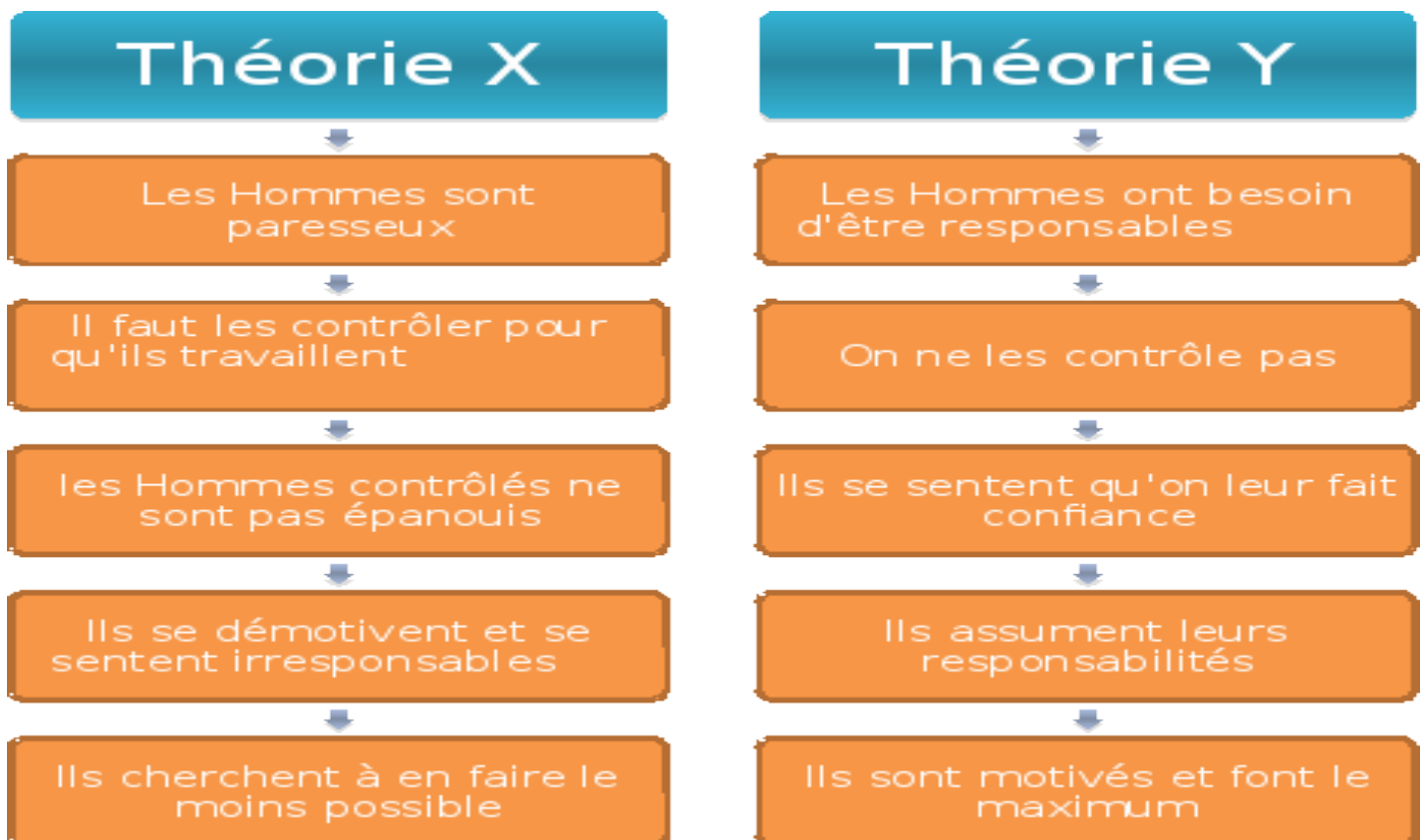
- La performance d'un collaborateur N5 peut se dégrader si celui-ci ne se sent pas reconnu par son équipe N3 ou tout simplement si il n'a pas bien dormi N1
- Nous nous souvenons plus longtemps d'i, éloge sur nos résultats ou notre travail N4 que d'une augmentation de salaire

Douglas Mac Gregor

- **Formation** : Docteur en psychologie
- Le livre « The Human Side of Entreprise »
- Sa théorie se basait essentiellement sur les modèles de l'armée, de l'église...
- **Ses principes** : « la théorie XY » (1960)

□□La **Théorie X** (bâton et carotte) offre une vision fondamentalement négative de la nature humaine, affirmant que l'individu n'aime pas travailler, se montre paresseux, cherche à esquiver les responsabilités, et ne peut se révéler performant que sous la contrainte : un employé se correspondant à la théorie X trouve sa motivation dans la peur de perdre son emploi.

□□La **Théorie Y** est au contraire fondamentalement positive. Elle soutient que l'individu témoigne d'une grande réactivité, qu'il cherche à assumer des responsabilités, et possède la capacité de s'autodiscipliner ; un employé correspondant à la théorie Y trouve sa motivation dans **l'autonomie et le défi professionnel**.



Herzberg : (1923-2000)

- Nationalité : Américain
- Formation : Psychologue

- Principes :
 - La motivation KITA « Kick In The Ass »
 - Théorie bi factorielle ou de motivation et de l'hygiène
 - L'enrichissement des tâches (Job Enrichment)

La théorie de Herzberg

Frederick Herzberg : Psychologue du travail, il est connu comme le père de l'enrichissement des tâches, une approche visant à améliorer la créativité et le bonheur de l'être humain.

Méthodologie

- Il réalise une enquête sur la satisfaction en milieu de travail
- Il fait raconter les bons et mauvais souvenirs par rapport à leur travail
- Il analyse les dits souvenirs

Il oppose les sources véritables de la motivation à la simple satisfaction, modèle appelé bi-factoriel. Il distingue entre :

- Facteurs d'hygiène : Contexte du travail « pas vraiment une source de motivation »
 - Relationnel
 - Matériel
 - Organisationnel
- Facteurs de motivation : « Contenu du travail »
 - Réussite
 - Estime
 - Travail
 - Responsabilité
 - Accomplissement
 - Promotion

La satisfaction et l'insatisfaction ne sont pas deux phénomènes symétriques.

- Les facteurs d'hygiène s'ils ne sont pas présents il existe une insatisfaction mais s'ils sont là il n'y a pas une réelle satisfaction
- Les facteurs de motivation lorsqu'ils sont là il motive et permettent une grande satisfaction mais lorsqu'ils sont absents il en découle pas une réelle insatisfaction.

Les mécanismes qui produisent la motivation ne sont pas l'inverse de ceux qui produisent de la démotivation.

Si l'on veut agir sur les motivations :

- Il faut connaître et non supposer les attentes des collaborateurs
- Organiser le travail (contenu et contexte) de manière à ce que celui-ci soit une source crédible de satisfaction de ses attentes.

« La théorie bi factorielles » (1959)

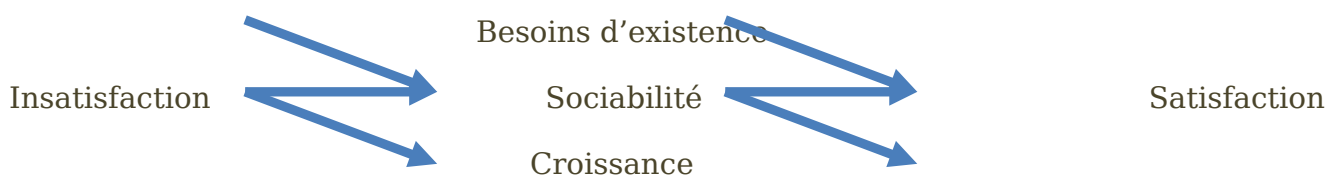
- La théorie bi factorielle (ou de la motivation et de l'hygiène) stipule que tous les facteurs professionnels ne permettent pas de motiver les employés : la présence ou l'absence de certaines caractéristiques ou facteurs d'hygiène apaise les employés, mais n'apporte ni satisfaction, ni motivation.
- Les facteurs considérés comme intrinsèquement gratifiants (tels que l'accomplissement, la reconnaissance, la responsabilité ou le développement personnel) possèdent un effet motivant et augmentent la satisfaction personnelle.

Clayton Alderfer (1940)

- *Nationalité : américain*
- *Formation : Psychologue*
- *Principes : La théorie ERG, la théorie de l'intensité et de régression*
 - *Existence*
 - *Relation*
 - *Grandir -croissance*

« La théorie ESC » (1969)

- La théorie ESC distingue entre 3 catégories des besoins humains qui influencent le comportement des travailleurs :
 - Besoin d'Existence : besoins primaires sur le plan psychologique et matériel.
 - Besoin de Sociabilité : besoins sociaux, d'affiliation, d'appartenance, de reconnaissance.
 - Besoin de Croissance : réalisation de soi, estime interne, actualisation de l'individu (ex : besoin d'être créateur).



Principale différence avec Maslow :

Pas de hiérarchisation

David McClland 1917 -1998)

- **Nationalité** : Américain
- **Formation** : Psychologue social
- **Connu dans le domaine de motivation**
- **Théorie** : permet l'élaboration des besoins d'une personne à la tâche qu'il va accomplir.
 - Le besoin d'accomplissement : développer les compétences, désir de réussite, la rétroaction positive. Réussir au mieux & éviter l'échec. Sentiment d'appartenir à un groupe
 - Le besoin d'affiliation : les individus veulent être aimés et se sentir sollicités. Désir d'influencer.
 - Le besoin de puissance : l'autorité, besoin d'influencer les autres
 - Le besoin d'évasion : éviter les situations difficiles et les personnes avec lesquels ils ont, ou s'attendent à avoir des problèmes.

« La théorie des 3 besoins » (1961)

- McClland affirme que la motivation humaine comporte 3 besoins dominants (théorie basée sur les théories de personnalité d'Henry Murray, 1938) :
 - Les besoins d'accomplissement (réalisation des buts et avancement)
 - Les besoins de puissance motivé par l'autorité et l'influence (p.e améliorer le statut social et le prestige personnel)
 - Les besoins d'affiliation (besoin d'amitié, d'interaction et d'amour).
- L'importance subjective de chaque besoin change d'un individu à un autre

Edwin A. Locke (1938)

- **Nationalité** : Américain
- **Formation** : Sociologue et objectiviste
- **Théorie de la fixation des objectifs (goal settings)** :
 - La fixation des buts augmente la motivation chez les salariés
 - elle conduit à de meilleures performances.
 - Plus les buts sont difficiles meilleurs est la performance

« La théorie des objectifs » (1968)

- Avec cette théorie, **Locke** revendique la définition d'objectifs spécifiques comme façon privilégiée d'accroître les performances.
- Selon lui, les objectifs difficiles à atteindre mais acceptés par les employés conduisent à des résultats supérieurs à ceux plus faciles.
- Par ailleurs, il avance que le feed-back sur les performances contribue également à augmenter les performances : en effet, les individus sont plus efficaces lorsqu'ils obtiennent un feed-back sur leur progression car ils découvrent ainsi les incohérences éventuelles entre leurs actes et leurs intentions.

- **Nationalité** : américain
 - **Formation** : psychologue
 - **Théorie de l'équité** (1963) : soutient que les individus évaluent subjectivement ce qu'ils retirent de leurs travail par rapport à ce qu'il y investissent
 - La norme d'équité : attente d'une juste rétribution de ce qu'ils apportent à leur travail
 - La comparaison sociale.
 - Réduire les inégalités : soit par les apports de distorsion et/ou les résultats dans leur esprit, en modifiant directement les entrées et/ou sorties, ou en laissant l'organisation.
- NB : il ne faut pas confondre équité et égalité. Dans une entreprise on demande de l'équité

« La théorie de l'équité » (1963)

- Dans la **théorie de l'équité**, les individus calculent le rapport entre leurs rétributions et leurs contributions, et compare ce ratio avec celui d'autrui afin de déterminer s'il y a de la « justice sociale ».
- S'ils s'estiment sous-payés, leur motivation décline : ils peuvent alors choisir d'altérer qualitativement ou quantitativement leur travail, de quitter l'entreprise, ou de changer simplement de référent.
- S'ils s'estiment surpayés, ils chercheront souvent à travailler plus pour justifier leur salaire : ceci se traduit en général par une progression à la fois qualitative et quantitative du travail.



L'individu ressent une tension qui le motive à agir

Victor Vroom

« La théorie des attentes » (1964)

- La théorie des attentes (ou V.I.E) émet comme hypothèse que l'individu agit dans l'attente d'un résultat donné et en fonction de l'intérêt qu'il lui attribue. Elle définit 3 variables ou relations qui constituent les concepts fondamentaux de cette théorie :
 - **Lien effort-performance (Valence)** = valeur, positive ou négative, que l'on attribue au résultat de ses actions ou de sa performance.
 - **Lien performance-rétribution (Instrumentalité)** = probabilité perçue du lien entre la performance à atteindre et ce que l'individu escompte en retour.

- **Lien rétribution-objectifs individuels (*Expectance ou attente*)** = est ce que l'effort aboutit à une performance ?

$$M = E \times I \times V$$

La Théorie VIE (Vroom)

Valence, Instrumentalité, Expectation décrit le processus motivationnel « comment est-on motivé ? »

Cette théorie cherche à préciser comment ces variables interagissent pour mobiliser le comportement de tout salarié.

La motivation est la force résultant de trois variables.

Expectation : C'est la relation perçue entre l'effort déployé et performance accomplie.

« Vais-je parvenir à en faire plus si je m'efforce d'avantage »

Instrumentalité : C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense.

« Qu'est ce que j'en retirerai. »

Valence : C'est la valeur attribuée par l'individu à un résultat attendu.

« Quel est le prix pour moi de ce que mon travail peut m'apporter ? »

Pour une attente donnée ces trois variables agissent de manière multiplicative.

« LA faiblesse d'une des trois variables entraînent une faiblesse de motivation »

Les attentes peuvent être de deux types :

Les attentes externes qui dépendent d'autrui :

- Promotion
- Reconnaissance
- Salaire

Les attentes internes :

- Progrès personnels
- Fierté d'une réussite
- Intérêt de la tâche accomplie

Les facteurs qui influencent V, I et E

- Facteurs caractéristiques de l'entreprise ou l'institution « incertitude de l'environnement » (Passage du public au privé)

- Facteurs personnels : Envie de promotion, promotion de reconnaissance

Ces trois paramètres V, I et E fonctionnent ensemble.

Si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nul

$$M = V \times I \times E$$

Le processus administratif

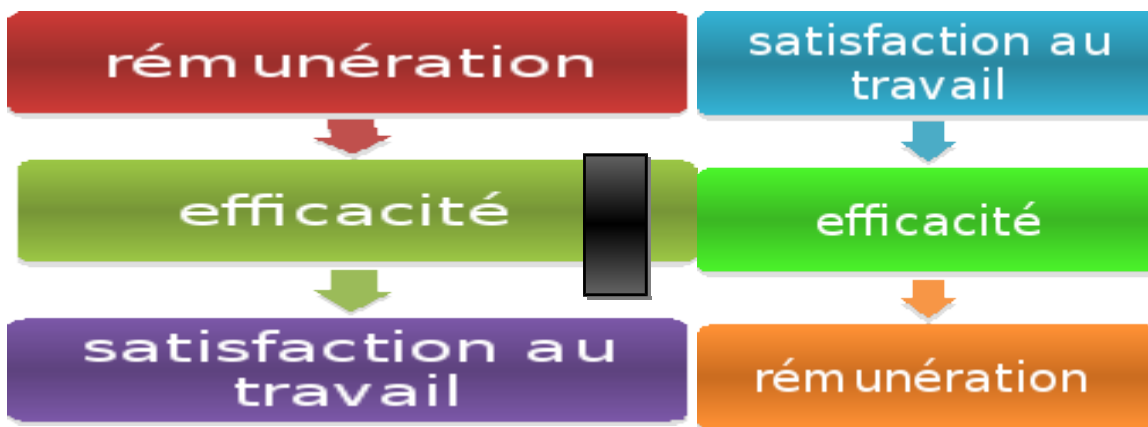
Synthèse

- **Les ouvriers travaillent mieux lorsqu'on s'occupe d'eux**
- **Découverte de l'importance des phénomènes affectifs**
- **Le travail est une activité de groupe et l'individu tend à vouloir collaborer avec ses collègues**

Importance du social dans les dynamiques organisationnelles

Inversement de l'équation de motivation

Taylor Mayo



Importance du :

- Besoin de reconnaissance
- Besoin de sécurité
- Sentiment d'appartenance

- **L'importance de s'intéresser au gens**
- **Récompenser les réalisations est plus efficace que récompenser les comportements**
- **L'agent n'est pas la seule façon de motiver les gens**
- **L'importance de porter de l'attention au gens, les féliciter, les encourager les soutenir**

Question clef :

« Comment le processus d'analyse stratégique permet-il de mieux comprendre et d'utiliser les rapports de force internes et externes pour mieux positionner l'organisation dans son contexte et gérer son développement ? »

La planification PODC: est une activité qui consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre (Aktouf)

3 niveaux de planification

1. **Stratégique** : Qui sommes nous ? Où allons-nous ?
2. **Structurelle** : Comment allons nous y arriver ?
3. **Opérationnelle** : Par qui ? Quand ?

Schéma de chez sophia

La planification et le travail des dirigeants :

✓ **Rôle dirigeant : autorité**

Planification long, moyen et court terme

✓ **Rôle dirigeant : leadership**

Planification : adaptation au contexte

✓ **Rôle dirigeant : coach**

Planification : mobilisation

Environnement stable

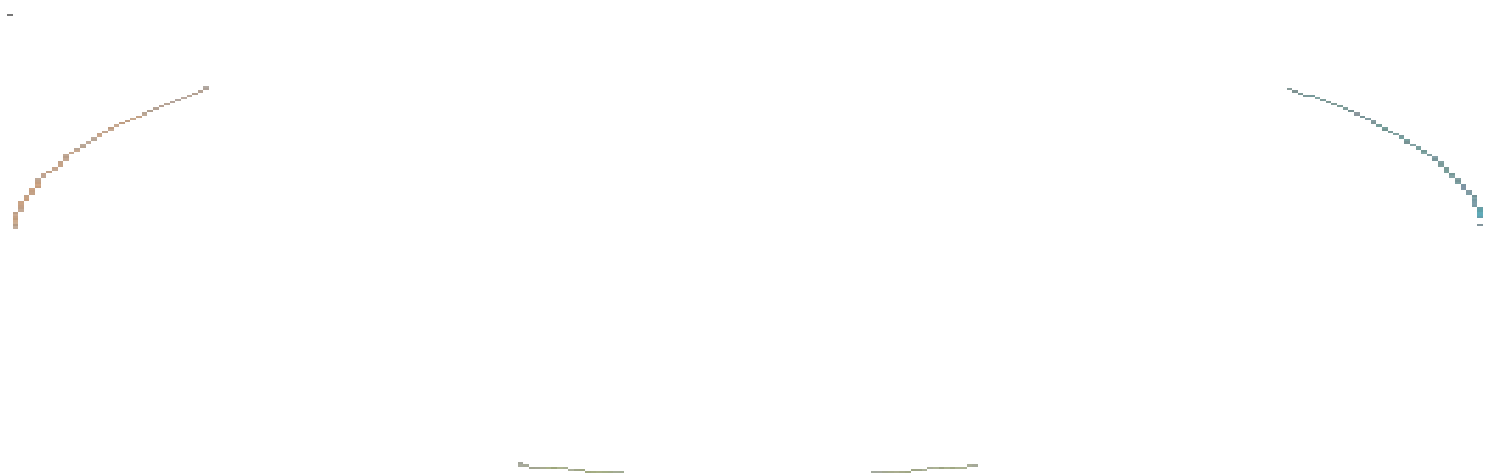


Environnement instable

Stratégie

- ✓ Ensemble d'action coordonnées.
- ✓ Art de combiner des opérations pour atteindre un but.
- ✓ Ensemble des choix d'objectifs et de moyens qui oriente à moyen et à long terme les activités d'une personne, d'un groupe, d'une entreprise ou d'un organisme.
- ✓ Choix réfléchi des grandes options fondamentales prises par la direction en fonction de ses objectifs de croissance, de ses contraintes et de son environnement.

Un outils d'analyse stratégique : le tétraèdre stratégique :



La stratégie c'est des rapports de force

Pour faire une planification stratégique il faut compter sur 4 éléments à savoir

Le contexte la mission la démarche et la vision ou l'objectif voulu



La mission :

- ✓ Raison d'être
- ✓ Savoir faire
- ✓ Champs d'activité



MÉTIER

pertinence présente



possibilité futures



exemple d'énoncé de mission :

« oxfam a pour mission d'appuyer les population défavorisées des pays en développement qui luttent pour leur survie, pour leur progrès, pour la justice sociale et pour le respect des droits humains. Notre mission vise également la mobilisation de la population des pays riches afin de faciliter l'expression de sa solidarité pour un monde équitable. »

L'énoncé de la **mission** fonde et alimente la **vision**



**Ce que nous
allons devenir
pour y arriver ce**

Autre exemple

Groupe HEC Paris

Notre mission

« Faire preuve de leadership sur les plans de l'enseignement, de la recherche, de la technologie et du multilinguisme afin de préparer adéquatement nos étudiants à leur futur rôle de gestionnaire ou d'expert et de contribuer ainsi activement au développement de la société. »

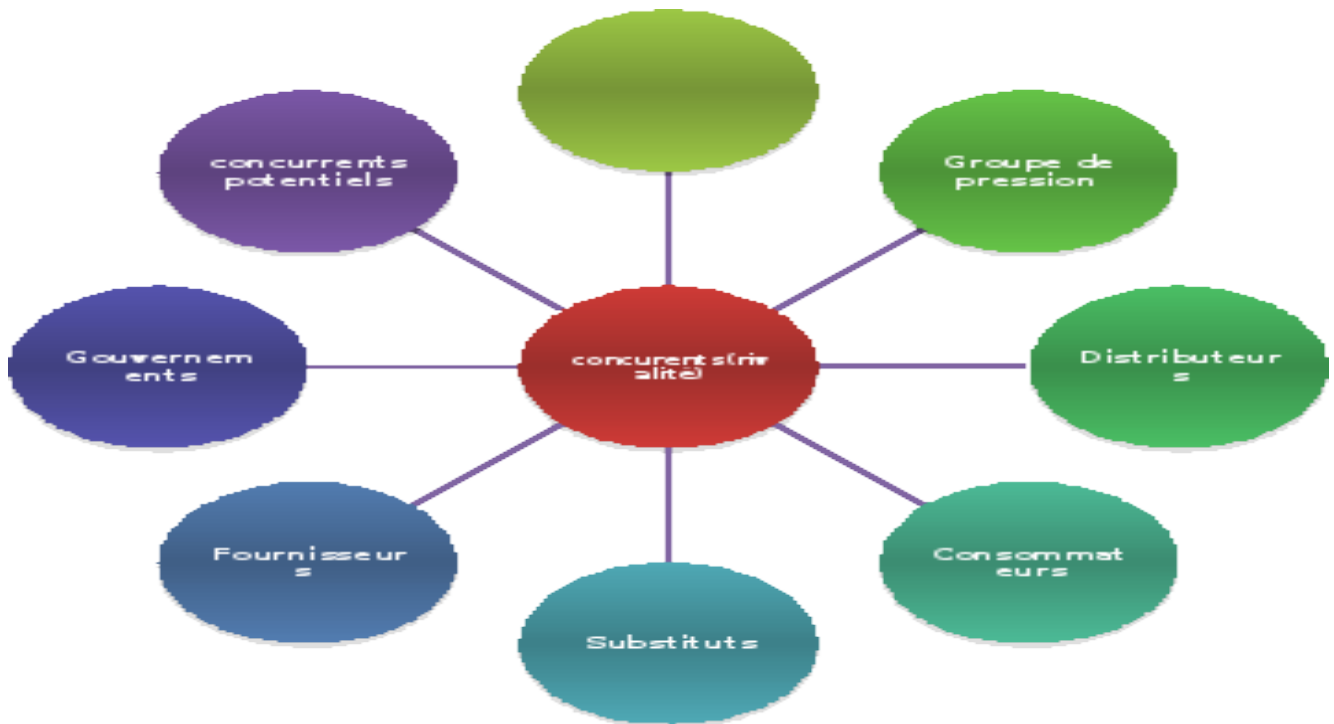
Notre vision

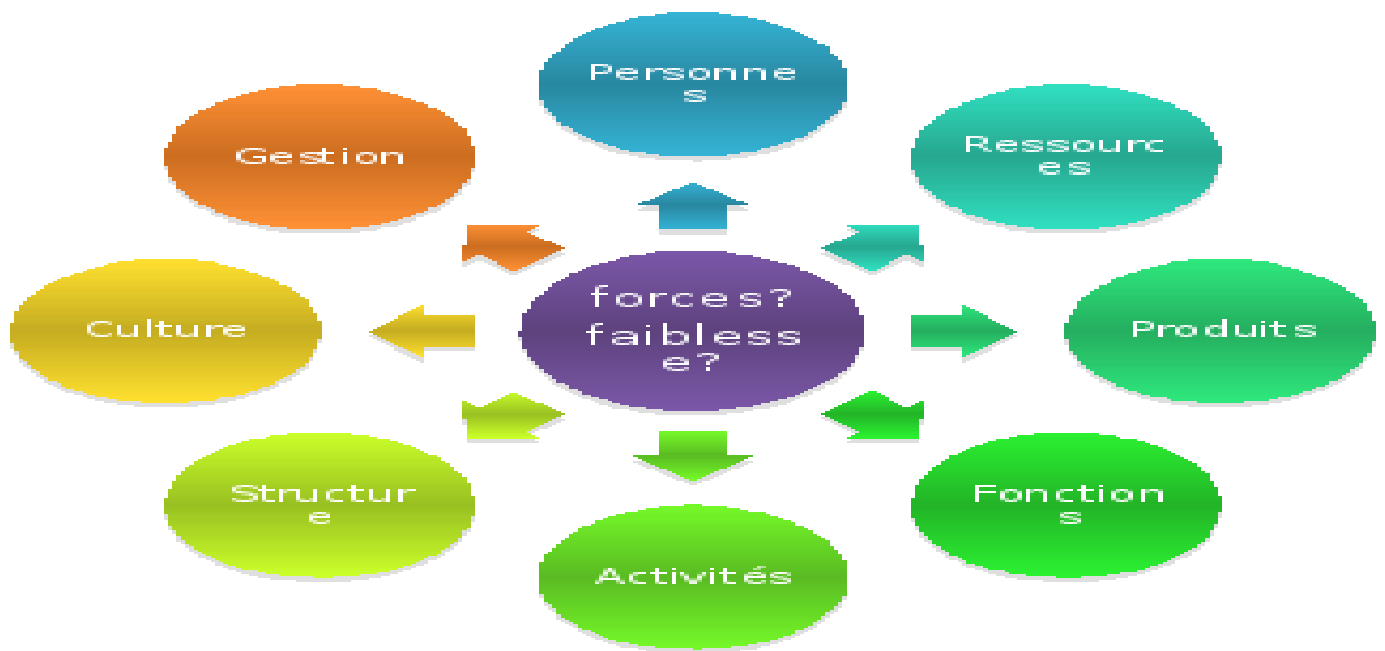
« en alliant tradition et innovation, nous maintenons aux premières rangs à l'échelle internationale dans toutes les disciplines de la gestion afin que nos étudiants, nos professeurs et

nos entreprises bénéficient d'un environnement intellectuel stimulant, à la fine pointe de l'enseignement et de la recherche en gestion. »

L'environnement : Environnement GLOBAL (PESTEL)

P	• politique
E	• économique
S	• social
T	• technologique
E	• écologique
L	• légal





Philosophie de gestion

- ✓ Valeurs
- ✓ Principes d'action
- ✓ Règles de fonctionnement
- ✓ Objectifs
- ✓ Éthique des affaires
- ✓ Déontologie de la gestion

Les interventions d'Oxfam sont guidées par un comportement éthique dans ses relations avec le public en général, ses partenaires, ses membres, ses instances exécutives et ses instances législatives. Un comportement éthique qui s'appuie sur des valeurs de :

- ⇒ Solidarité
- ⇒ Partenariat
- ⇒ Transparence
- ⇒ Imputabilité
- ⇒ Respect des personnes

⇒ Respect de l'organisation

Organisation, structures, processus et systèmes sociaux :

L'organisation P^ODC: « phase du processus de management consistant à déterminer les tâches devant être effectuées, **qui** doit s'en charger, comment regrouper les **missions**, qui **rend des comptes** à qui et le **niveau** auquel les décisions sont prises »

- **Structure :** « somme totale des moyens pour **diviser le travail** entre des tâches distinctes pour ensuite assurer la **coordination** nécessaire entre ces tâches » (Mintzberg).
- **Les dimensions de la structure :**
 - ✓ **Complexité :** la différenciation **horizontale** (nombre d'unité) et **verticale** (niveaux hiérarchiques). **Enjeux : communication.**
 - ✓ **Centralisation :** le degré **d'intégration**. À quel niveau sont prises les décisions ? **Enjeux : coordination.**
 - ✓ **Formalisation :** le poids des **règles** des **politiques** et des **procédures**. **Enjeux : innovation.**

L'organisation en trois perspectives :

➤ Management traditionnel :

Role du dirigeant : autorité

Planification : long, moyen et court terme

Organisation : est considérée comme statique (les changements se produisent uniquement si les dirigeants décident de la reconsidérer)

➤ Management transitionnel :

Role du dirigeant : leadership.

Planification : anticipation et contexte

Organisation : les changements sont le produit des flux d'interaction et d'activités en fonction des contraintes et des opportunités de l'environnement.

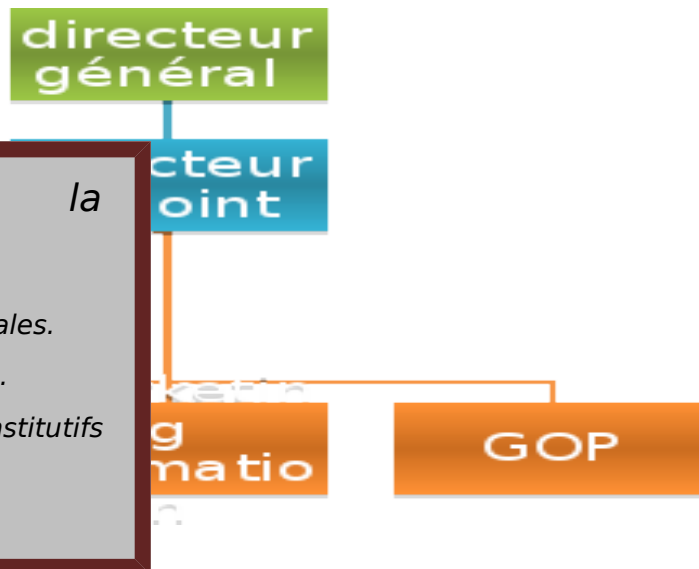
➤ Management renouvelé :

Role du dirigeant : coach

Planification : mobilisation

Organisation : résultat des réseaux d'interactions régulières et répétitives qui relient les membres d'une organisation et leurs partenaires.

- ✓ **Pourquoi une structure :**
 - o Pour répartir l'AUTORITÉ □ **hiérarchie**
 - o Pour répartir les responsabilités □ **division du travail**
 - o Pour répartir les règles procédures et l'information □ **coordination**



Les éléments de la structure :

1. les composantes fondamentales.
2. mécanismes de coordination.
3. Les éléments constitutifs (paramètres de conception)

Hatch vs. Mintzberg

<u>5 types de structures (Hatch)</u>	<u>5 configuration (Mintzberg)</u>
✓ Structure simple	✓ Structure simple
✓ Structure fonctionnelle	✓ Bureaucratie professionnelle
✓ Structure multidivisionnelle	✓ Bureaucratie mécaniste
✓ Structure matricielle	✓ Structure multidivisionnelle
✓ Structure en réseau	✓ Adhocratie

5 types de structures (Hatch)

- **Structure simple** : organisation dont le niveau de spécialisation et de formalisation est faible et celui de centralisation élevé
- **Structure fonctionnelle** : organisation dans laquelle des activités similaires et liées entre elles sont regroupées
- **Structure multidivisionnelle** : organisation composées d'unités autonomes
- **Structure matricielle** : organisation combinant les éléments des structures fonctionnelle et divisionnaires dans laquelle des spécialistes issus de département fonctionnels sont affectés à un ou plusieurs projets ou types d'unité sous la coupe d'un ou plusieurs chefs de projet ou responsables d'unité.
- **Structure en réseau** : organisation non délimités par les frontières ou de catégories comme l'exigent les approches traditionnelles. Ainsi, au lieu de s'appuyer sur des spécialités fonctionnelles basées dans des départements se consacrant chacun à des tâches précises, elles regroupent des employés pour travailler sur l'une ou l'autre des compétences de base de l'organisation (EX : EBay)

5 configuration (Mintzberg) :

1) Structure simple

2) Bureaucratie professionnelle

3) Bureaucratie mécaniste

4) Structure multidivisionnelle

5) Adhocratie

les composantes fondamentales

- ✓ **Le centre opérationnel** : les employés qui produisent les biens et les services.
- ✓ **Les cadres intermédiaires** : ceux qui font le pont entre le centre opérationnel et le sommet stratégique.
- ✓ **Le sommet stratégique** : leur dirigeants et conseillers techniques.
- ✓ **La technostructure** : analystes qui ont pour tâche de concevoir des systèmes afin d'améliorer la gestion.
- ✓ **Le personnel soutien** : ceux qui offrent un soutien indirect (conseil juridique, relation publique, et autres).

Les mécanismes de coordination :

1. **L'ajustement mutuel :**
 - ✓ il réalise la coordination du travail par le simple processus de la communication informelle.
 - ✓ Exemple contacts de gré à gré entre quelques employés du même niveau (la coordination se fait par échange, négociation et compromis).(schéma)
2. **La supervision directe :**
 - ✓ Elle réalise la coordination du travail par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations.
 - ✓ Exemple un patron explique à ses employés ce qu'ils doivent faire.
3. **La standardisation des procédés de travail :**
 - ✓ Processus d'homogénéisation, d'uniformisation des règles de fonctionnement et de méthodes de travail (formalisation dans des manuels de procédure).
 - ✓ Généralement ce sont les ingénieurs de la technostructure qui élaborent les standards (en recourant à l'OST) pour la base opérationnelle.
 - ✓ Exemple : la « bible » chez Mc Do dans laquelle se trouvent toutes les manières de faire de l'entreprise.
4. **La standardisation des résultats :**
 - ✓ Uniformisation des résultats à obtenir, des objectifs à atteindre pour chaque département de l'organisation.(stratégie par objectifs)
 - ✓ Exemple : chaque département doit dégager une rentabilité nette des capitaux investis d'au moins 15%.
5. **Standardisation des qualifications et des savoirs :**
 - ✓ L'uniformisation se fait sur le savoir et les compétences des employés.
 - ✓ Si chacun apprend en utilisant les mêmes méthodes, les mêmes raisonnements, les mêmes façons de travailler alors les membres de l'organisation peuvent utiliser des

références communes (langages, méthode de raisonnements, procédures de base) pour coordonner leur travail.

6. **La standardisation des normes :**

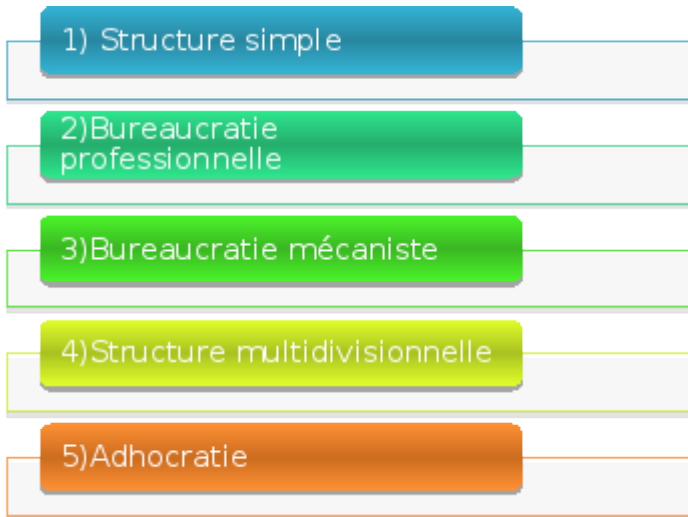
- ✓ Culture commune à l'entreprise, croyance des membres de l'organisation.
- ✓ Ces normes constituent selon Mintzberg : « le ciment qui tient toutes les pierres de la bâtisses de l'organisation ».

Les éléments constitutifs (paramètres de conception)

- 1) Spécialisation des tâches.
- 2) La formalisation du comportement.
- 3) La formation et l'éducation (socialisation).
- 4) Le regroupement en unités.
- 5) La taille des unités.
- 6) Les systèmes de planification et de contrôle.
- 7) Les mécanismes de liaison.
- 8) La décentralisation horizontale et verticale.

Les configurations de Mintzberg

- 1) **La structure simple(ou organisation entrepreneuriale)** :l'entreprise est de petite taille. L'entrepreneur (sommet stratégique) y joue un rôle privilégié. La structure est simple et informelle ce qui lui offre une bonne capacité d'adaptation. elle est en revanche financièrement fragile. (PME/PMI)
- 2) **La bureaucratie mécaniste** : elle est efficace dans un environnement simple et stable. Elle se caractérise par une grande taille ou le travail est rationalisé et exécuté selon des procédures standardisés.ces procédures sont élaborées par des experts et spécialistes. C'est pourquoi 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 (entreprise de production de masse, administration publiques).
- 3) **La bureaucratie professionnelle** : 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 (les entreprises de services).
- 4) **La structure en division(ou organisation divisionnaire)** : 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 produit, 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 essentielle car elles assurent la coordination entre les divisions. Chaque responsable de division applique les directives stratégiques par le siège et rend compte des résultats obtenu (multinationales)
- 5) **L'adhocratie** : 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 justifié par la qualification élevée des membres. La base opérationnelle est inexistante : « il n'y a pas d'exécutant » (laboratoire de recherche).



Facteurs structurels

- Spécialisation des tâches
- Formalisation du comportement
- Formation et éducation
- Taille des unités
- Regroupement en unité
- Système de planification et de contrôle
- Mécanisme de liaison
- Décentralisation horizontale et verticale

Éléments contextuels

- Âge
- Taille en général
- Système technique
- Pouvoir
- Environnement

PODC : diriger « diriger consiste à pouvoir exercer sur les autres une influence qui leur fera prendre une orientation donnée, et leur fera réaliser dans le cadre de cette orientation un certain nombre d'activités dans le but d'atteindre, collectivement, un résultat précis. » (Aktouf 2003)

- Le rôle des managers sont différents que celle de Fayol. Sans cette personne Le manager est la personne qui est investie de l'autorité formelle dans l'organisation il s'inscrit dans une hiérarchie, détient des responsabilités et doit unir les efforts pour atteindre les objectifs fixés.
- Mintzberg cherche à montrer que dans la réalité, un manager est bien loin d'exécuter rationnellement les cinq tâches telle que définis par Fayol (planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler). Pour le prouver, il a observé quotidiennement les tâches réalisées par des managers. Il les a regroupées en 3 grands pôles et 10 rôles...

- Il n'existe pas de structure idéale.
- La quête du management l'équilibre.
- Avec les théories de la contingence. il faut qu'il y ait un FIT entre les facteurs structurels et les éléments contextuels.
- L'organisation est un système OUVERT en interaction avec son environnement.
- La rentabilité de l'organisation dépend de son adéquation entre sa structure et son

Pôles	Rôles	Actions
Activité de contacts interpersonnels	représentant	Représenter l'entreprise à l'extérieur (figure de proue, symbole)
	Leader	Guider et motiver ses troupes (il donne l'exemple)

	Agent de liaison	Réaliser le lien entre tous les employés (gestion du réseau de relation)
Activités d'information (activité clé)	Guide	Observer activement et rechercher l'information sur ce qui se passe
	Propagande d'information	Diffuser les informations auprès de ses subordonnés à l'intérieur de l'unité
	Porte parole	Communiquer publiquement à l'extérieur de l'unité
Activités de décision	entrepreneur	Proposer de nouveaux projets, innover, tenter, risquer
	régulateur	Gérer les troubles les dysfonctionnements.
	Répartiteur	Répartir les ressources allouer les moyens aux différents projets et équipes.
	négociateur	Discuter avec les différents partenaires internes et externes.

- Pour une gestion plus efficace le manager doit répondre à trois défis :
 - ▢ Trouver des moyens de collecter et de partager l'information.
 - ▢ Avoir une vision large d'un dossier notamment grâce à une information pertinente pour améliorer sa prise de décision.
 - ▢ Contrôler la gestion de son temps.

La direction en 3 perspectives :

- **Management traditionnel** :
- Role : Autorité
- Plannification : long et moyen.
- Organisation statique.

exercice de l'autorité que la structure formelle confère aux dirigeants en fonction de la position hiérarchique qu'ils occupent dans l'organisation.

Les managements transitionnel et renouvelé : Role de leadership.

Adaptation au contexte

style de leadership que les dirigeants adaptent à leurs contextes d'action.

Les types de dirigeants :

- Le technocrate :
 - ❖ Cérébral
 - ❖ Intransigent
 - ❖ Intense
 - ❖ Résolu

- ❖ Têtu
- ❖ Meticuleux
- ❖ Raison avant émotion
- ❖
- L'artiste
 - ❖ Inventif
 - ❖ Intuitif
 - ❖ Inspirateur
 - ❖ Excitant
 - ❖ Emotive ment instable
 - ❖ Humeur changeante
 - ❖ Solitaire
- L'artisan
 - ❖ Dévoué
 - ❖ Digne de confiance
 - ❖ Honnête
 - ❖ Réaliste et sage

Question : « quel est le principal outils d'un gestionnaire ? »

C'est la parole le manager passe + de 70% de son temps à parler.

- ❖ Contextualiser la parole
- ❖ Mesurer ses mots
- ❖ Écoute !

Légende	Réalité
Élaborer des plans après mure réflexion, de manière systématique et à l'abri dans leur bureau	Travaillent à une allure acharné : leurs activités sont brèves, discontinue, orientées vers l'action. N'aiment pas se consacrer à la réflexion.
N'ont pas de fonctions régulières à remplir, consacrent plus de temps à planifier et à déléguer, orchestrent tout soigneusement à l'avance, puis jouissent des fruits de leur travail en réagissant occasionnellement à toute exception imprévisible	Exécutent un certain nombre de fonctions régulières, y compris celles qui répondent à des rites et des cérémonies, des négociations et l'exploitation d'information informelles reliant l'entreprise à son environnement.
Ont besoin d'information condensée, écrites, périodiques, formelles et quantifiées	Préfèrent le style oral (téléphone, et réunion) y consacrant plus de 70% de leur temps, affectionnent les échanges informels (bavardages) qui permettent de discerner les opportunités et les problèmes.
Le processus de décision est scientifique, rationnel, systématique, et analytique.	Le processus de décision est heuristique, basé sur l'intuition, l'expérience et le jugement et est de ce fait informel et non systématique.

Que fait le dirigeant ?

- ❖ Il prend des décisions
- ❖ Communique de façon verbale.
- ❖ Exécute de nombreuses tâches discontinues et fragmentées
- ❖ Agit et réagit en tant que pivot entre l'entreprise et l'environnement.

PODC : contrôle

- ❖ Qu'est ce que le contrôle ?
- ❖ Que contrôler ?
- ❖ Comment contrôler ?
- ❖ Pourquoi contrôler ?

« Le contrôle est une activité qui consiste à suivre, à vérifier et à évaluer le degré de conformité des actions entreprise ou réalisées par rapport aux prévisions et aux programmes, en vue de combler les écarts et d'apporter les corrections nécessaires. » (Aktouf, 2003)

Le management traditionnel VS. Renouvelé

Management traditionnel	Management renouvelé
□ Le contrôle est associé : <ul style="list-style-type: none"> ❖ À l'ordre ❖ À la discipline ❖ Aux règles ❖ À la surveillance 	□ Le contrôle est associé : <ul style="list-style-type: none"> ❖ À l'autodiscipline ❖ À l'auto-organisation ❖ À l'autocontrôle
□ Le contrôle traditionnel <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mécanique ❖ Rigide ❖ Imposé par la direction 	□ Le contrôle renouvelé : <ul style="list-style-type: none"> ❖ Est humain ❖ Est sensé ❖ Émerge des individus



Le contrôle : 2 niveaux

- ❖ Le contrôle externe (surveiller l'environnement)
 - ✓ Marché
 - ✓ Concurrents
 - ✓ PESTEL
- ❖ Le contrôle interne (adéquation de la combinaison choisi par l'entreprise)
 - ✓ Personnes
 - ✓ Ressources
 - ✓ Structure
 - ✓ Produits
 - ✓ Culture
 - ✓ Gestion
 - ✓ Fonctions
 - ✓ Activités

□ Le CONTRÔLE assure la COHERENCE.

Les différents types de contrôle

- Le contrôle au niveau administratif :
 - Contrôle BUDGETAIRE
 - Contrôle de GESTION
- Le contrôle au niveau opérationnel
 - Contrôle de QUALITE
- Le contrôle préventif (proactif) : corrections en temps différé c-à-d anticiper.
- Contrôle d'alerte (réactif) : corrections en temps réel.

Les étapes du contrôle :

- Les étapes préliminaires :
 - Définition et transmission des objectifs
 - Définition et confirmation des budgets
 - Définition et explication des normes et standards
 - Définition et diffusion des mesures
- Les étapes opératoires :
 - Enregistrement des données
 - Comparaison et analyse des constats
 - Soumission et exposition des raisons des écarts
 - Définition en commun des mesures de correction

Le contrôle implique

- De reconnaître les influences réciproques entre supérieurs et subordonnés (enjeux politiques, jeux de pouvoir)
- D'adhérer à des valeurs et des croyances communes
- De reconnaître les avantages de
 - La collaboration
 - De l'adhésion volontaire

Par la mise en place de conditions favorisant l'ouverture, la disponibilité et la concertation.

□ Créer une culture de CONVERGENCE et de COMPLICITÉ comme mécanisme de contrôle.

Formel et informel □ stratégies d'action □ conséquences

Apprentissage en simple boucle (entre **les stratégies d'action** et **les conséquences**) : détection et correction d'erreurs

Apprentissage en double boucle (entre **le formel et l'informel** et les **conséquences**) : modification des schémas de pensée

Conclusion

Contrôle traditionnel	Contrôle renouvelé
<p>Surveiller Programmer A posteriori Passif En réaction Directif Exhaustif Flux descendant Résultat</p>	<p>Stimuler-proposer Orienter A priori Actif En anticipation Participatif Sélectif Flux ascendant Causes</p>

	traditionnel	transitionnel	Renouvelé
Planification	Programme formel d'action	Un processus qui comporte une dimension politique (valeurs, subjectivité).	Vision consensuelle suscitant l'adhésion de tous les membres.
Organisation	La structure sociale est statique et réduite à sa dimension formelle.	La structure sociale est le produit d'interactions, et est dynamique.	La structure sociale est le résultat de réseaux et est caractérisé par sa souplesse.
	Le travail : un outil	Le travail : source de motivation	Le travail : une vocation
Direction	L'exercice de l'autorité conférée par la structure formelle (hiérarchie)	Le style de leadership adapté au contexte d'action	Rôle de soutien dynamique et personnalisé (<i>accompagne ment et conseils</i>)
	Le dirigeant : un CHEF	Le dirigeant : un LEADER	Le dirigeant : un COACH
Contrôle	Processus formel e qui s'applique à tout : aux personnes, aux choses et aux actes	Processus qui comporte une dimension politique : le contrôle est adapté en fonction du contexte	Processus critique qui incite à se questionner : le contrôle devient une activité d'apprentissage