

Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler (PODC)

la conception selon les trois modes de management - tableau synthèse

	Management traditionnel	Transition	Management renouvelé
Planification	Programme formel d'action. Conçu par les dirigeants. Vise à orienter les efforts de tous vers la réalisation des objectifs généraux de l'organisation.	Processus comportant une dimension « politique ». Les techniques de ce processus sont chargées de subjectivité et de valeurs (culture corporative).	Vision consensuelle concernant l'objectif final de l'organisation. Vise à mobiliser l'adhésion de tous afin de rendre l'organisation proactive et créative.
Organisation	<p>Organisation scientifique du travail (OST) : système formel stipulant des méthodes que les dirigeants utilisent afin d'organisation le travail des employés.</p> <p>L'employé/travailleur est perçu comme un outil, un instrument manipulable devant fournir un rendement maximal.</p>	<p>Le travail est perçu comme une source de motivation pour les employés ; son contenu a donc une importance clé dans le rendement de l'organisation.</p> <p>Il y a enrichissement des tâches : les employés assument certaines responsabilités qui étaient du ressort des dirigeants auparavant.</p>	<p>Le travail est une vocation pour les employés et une source de création de valeur ajoutée pour le client.</p> <p>Il y a une multitude de nouvelles formes d'organisation du travail : gestion de projet, réingénierie des processus, télé-travail ...</p> <p>On redonne aux employés un contrôle sur le propre travail.</p>
Direction	<p>La position hiérarchique occupée par chaque dirigeant est déterminée par la structure formelle de l'organisation et définit l'étendue de l'exercice de leur autorité.</p> <p>Les dirigeants sont vus comme un chef/patron qui a pour rôle de formuler des ordres clairs et de se faire obéir.</p>	<p>Le style de leadership est propre à chaque dirigeant et dépend du contexte dans lequel il agit : ses forces personnelles, le type de subordonnés qu'il dirige, le genre de travail ...</p> <p>Le dirigeant est vu comme un leader : il reconnaît que l'autorité formelle n'est pas le seul levier dont il peut se servir pour obtenir le meilleur travail de ses subordonnés.</p>	<p>Le dirigeant accompagne et conseille son équipe. L'équipe est vue comme le vecteur de la satisfaction des clients et du succès de l'organisation.</p> <p>Le dirigeant est vu comme un coach qui offre un soutien dynamique et personnalisé à ses équipiers afin de leur permettre d'identifier eux-mêmes la solution à leurs problèmes.</p>
Contrôle	<p>Le contrôle est un processus formel par lequel le dirigeant évalue la performance de ses subordonnés par rapport à des objectifs financiers.</p> <p>Le processus de contrôle permet de vérifier si tout se passe de manière conforme au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis.</p> <p>Le contrôle s'applique à tout : choses, personnes et actes.</p>	<p>Le contrôle est un processus comportant une dimension « politique » mettant en jeu des valeurs et de la subjectivité.</p> <p>Le processus de contrôle doit être adapté en fonction du contexte : turbulence de l'environnement, type de production et d'organisation du travail.</p> <p>Au cours du processus de contrôle, une importance est accordée aux aspects non</p>	<p>Le contrôle est un processus critique qui incite les employés à questionner la pertinence des objectifs et des normes de l'organisation.</p> <p>Le processus de contrôle est centré sur le processus d'élaboration du produit et sur la valeur ajoutée offerte aux clients.</p> <p>Le processus de contrôle devient en soit une activité d'apprentissage.</p>

P

Planifier selon les trois modes de management

Planifier → prospection au sujet des orientations de l'organisation et des moyens requis.

	Management traditionnel	Transition	Management renouvelé
Conception : Quoi ?	Programme formel d'action : hiérarchie de plans.	La planification tient compte des 4 pôles du tétraèdre stratégique : philosophie de gestion, mission, entreprise, environnement.	La planification vise à former une vision consensuelle concernant l'objectif final de l'organisation.
Finalité : Pourquoi ?	Orienter les efforts de tous les membres vers la réalisation des objectifs de l'organisation.	S'assurer que les orientations et les moyens utilisés par l'organisation sont cohérents et adaptés aux particularités du contexte.	Susciter l'adhésion de tous afin de rendre l'organisation proactive et créative.
Responsables : Qui ?	Les dirigeants selon la hiérarchie : -planification stratégique -planification fonctionnelle -planification opérationnelle.	Les intervenants et leurs contributions varient selon le contexte.	Tous les membres de l'organisation.
Processus : Comment ?	La planification est réalisée à partir du sommet vers la base. Le processus est autocratique et directif. La démarche est formelle : -analyse formelle -formulation des plans -mise en œuvre -contrôle.	Le processus de planification est formel et vise à être utile, objectif et rationnel. Par ailleurs plusieurs options sont considérées quant à la démarche : -analyse vs intuition -formalisation vs exploration -standardisation vs imagination -plans formels vs visions	La planification est réalisée à partir de la base vers le sommet. Le processus est participatif et consultatif. La démarche se fait par essais et erreurs en mobilisant l'intuition, l'imagination, la créativité, l'esprit critique et l'exploration des membres de l'organisation.

O

Organiser le travail selon les trois modes de management

Organiser → regrouper et coordonner les activités, les personnes et les technologies à l'intérieur d'une équipe, d'un service, d'un département

	Management traditionnel	Transition	Management renouvelé
Conception : Quoi ?	Programme formel d'action. Conçu par les dirigeants. Vise à orienter les efforts de tous vers la réalisation des objectifs généraux de l'organisation.	Le travail est perçu comme une source de motivation pour les employés ; son contenu a donc une importance clé dans le rendement de l'organisation. Il y a enrichissement des tâches : les employés assument certaines responsabilités qui étaient du ressort des dirigeants auparavant.	Le travail est une vocation pour les employés et une source de création de valeur ajoutée pour le client. Il y a une multitude de nouvelles formes d'organisation du travail : gestion de projet, réingénierie des processus, télé-travail ... On redonne aux employés un contrôle sur le propre travail.
Finalité : Pourquoi ?	Déterminer la meilleure façon d'organiser le travail des employés et de les former adéquatement afin de maximiser leur rendement et la productivité de l'organisation.	Intégrer la dimension socio-affective l'organisation du travail (dynamiques de groupe, relation informelles ...) afin de maximiser le rendement des employés et la productivité de l'organisation.	Favoriser l'innovation, l'expérimentation, l'apprentissage collectif et la flexibilité. Offrir au client un bien/service à valeur ajoutée.
Responsables : Qui ?	Les dirigeants conçoivent le travail et les employés exécutent (Taylor). Le travail est divisé de façon verticale.	Remise en cause partielle de la séparation entre la conception du travail et l'exécution.	Le travail est conçu par tous les membres faisant partie du projet, du processus, de l'équipe ou du département concerné.
Processus : Comment ?	« Science de l'exécution du travail » Sélection / formation des employés. Rémunération au rendement.	Tient compte des facteurs d'ambiance et de motivation qui affectent la productivité des employés. Tient compte de la satisfaction socio-affective et émotionnelle des employés puisque l'on sait qu'elle a une place déterminante dans le rendement des employés. Enrichissement des tâches.	L'organisation du travail se fait de la base au sommet de l'organisation. Nouvelles formes d'organisation du travail qui renvoient au principe d'autonomie, d'auto-organisation, de qualification, de polyvalence, de flexibilité et de partage des responsabilités.

D

Diriger selon les trois modes de management

Diriger → établissement des rapports entre le dirigeant et ses employés

	Management traditionnel	Transition	Management renouvelé
Conception : Quoi ?	<p>La position hiérarchique occupée par chaque dirigeant est déterminée par la structure formelle de l'organisation et définit l'étendue de l'exercice de leur autorité.</p> <p>Le dirigeant est vu comme un chef/patron qui a pour rôle de formuler des ordres clairs et de se faire obéir.</p>	<p>Le style de leadership est propre à chaque dirigeant et dépend du contexte dans lequel il agit : ses forces personnelles, le type de subordonnés qu'il dirige, le genre de travail ...</p> <p>Le dirigeant est vu comme un leader : il reconnaît que l'autorité formelle n'est pas le seul levier dont il peut se servir pour obtenir le meilleur travail de ses subordonnés.</p>	<p>Le dirigeant accompagne et conseille son équipe. L'équipe est vue comme le vecteur de la satisfaction des clients et du succès de l'organisation.</p> <p>Le dirigeant est vu comme un coach qui offre un soutien dynamique et personnalisé à ses équipiers afin de leur permettre d'identifier eux-mêmes la solution à leurs problèmes.</p>
Finalité : Pourquoi ?	<p>L'exercice de l'autorité permet au dirigeant de transmettre des directives à leurs subordonnés afin qu'ils réalisent les objectifs généraux de l'organisation.</p>	<p>L'exercice du leadership permet au dirigeant d'influencer le travail de ses subordonnés afin de concilier leurs objectifs personnels et ceux de l'organisation.</p>	<p>Le soutien offert par les dirigeants aux équipiers favorise le plein développement de leur potentiel et la pleine satisfaction des clients.</p>
Responsables : Qui ?	<p>Les dirigeants doivent tracer la ligne directrice que doivent suivre les subordonnés.</p> <p>Le pouvoir que détient un dirigeant dépend de sa position dans la hiérarchie formelle de l'organisation.</p> <p>Les subordonnés doivent respecter et obéir à leur supérieur.</p>	<p>Les dirigeants détiennent l'autorité formelle et ont la capacité d'influence sur les subordonnés.</p> <p>Les rapports entre le dirigeant et ses subordonnés varient selon le contexte et l'image que le dirigeant se fait de ses subordonnés. Rapports possibles : Hiérarchiques vs égalitaires Instrumentaux vs personnalisés et intègres.</p>	<p>L'autorité formelle est substituée par l'autorité de compétence.</p> <p>Les équipes forment une unité de travail.</p> <p>Le dirigeant devient une personne-ressource qui doit créer un milieu de travail humain où les rapports sont égalitaires et personnalisés.</p>
Processus : Comment ?	<p>La direction s'exerce du sommet à la base. Le respect de la hiérarchie reflète la répartition de l'autorité formelle dans l'organisation.</p> <p>Les dirigeants mettent en application les 14 principes de gestion de Fayol.</p>	<p>La direction dépend du contexte soit, les caractéristiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du dirigeant : valeurs, personnalité, habiletés... - des subordonnés : valeurs, personnalité, habiletés... - de la situation de l'organisation : type d'organisation, temps disponibles, problème à résoudre. 	<p>La direction s'exerce de la base au sommet.</p> <p>La direction formelle fait place à la responsabilisation, l'auto direction, l'auto contrôle des équipiers, le dialogue, l'écoute, le partage, la transparence, la confiance, l'initiative, la créativité, le droit à l'erreur...</p>

C

Contrôler selon les trois modes de management

Contrôler → rétrospection sur les résultats et les activités de gestion

	Management traditionnel	Transition	Management renouvelé
Conception : Quoi ?	Processus formel au cours duquel les dirigeants évaluent la performance de leurs subordonnés à l'aide d'outils financiers. Les dirigeants vérifient si tout se passe en conformité au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis. Le contrôle s'applique à tout : choses, actes et personnes.	Processus formel et politique. Le processus de contrôle est chargé de valeurs et de subjectivité (émergence de la culture d'entreprise). Le contrôle sert d'outil d'observation mais aussi de moyen de motivation, d'incitation, d'évaluation et dans certain cas, de coercition.	Processus critique qui questionne la pertinence des objectifs et des normes établis par l'organisation. Le contrôle s'effectue au niveau du processus d'élaboration du produit et au niveau de la valeur ajoutée offerte au client. Le contrôle devient une activité d'apprentissage et d'orientation.
Finalité : Pourquoi ?	Permet aux dirigeants d'identifier les écarts par rapports aux objectifs, aux plans et aux normes de l'organisation. Vise éliminer ces écarts en apportant les correctifs nécessaires.	Le processus et les outils de contrôle se veulent adaptés aux spécificités du contexte dans lequel évolue l'organisation : l'environnement externe, le type de production et d'organisation du travail, l'importance des aspects qualitatifs non mesurables.	Le contrôle a pour objectif de faciliter la diffusion de l'information adaptée au besoin de ses utilisateurs, à savoir, tous les employés impliqués dans les activités production. La circulation fluide de l'information permet d'offrir plus rapidement des produits personnalisés qui répondent aux besoins des clients. Le contrôle se fait dans une logique d'innovation.
Responsable : Qui ?	Les dirigeants sont responsables du contrôle. Ils doivent surveiller l'activité de leurs subordonnés et s'assurer que ceux-ci respectent les plans, les normes et les directives. C'est la logique de surveillance.	Les dirigeants ont toujours la place centrale dans l'exercice du contrôle. Ils exercent encore une influence importante sur leurs subordonnés et possèdent toujours une autorité formelle.	Les utilisateurs de l'information sont responsables non seulement du processus ce contrôle mais aussi de définir et d'utiliser les indicateurs et les normes les plus utiles et les plus adaptés. La responsabilité du contrôle s'inscrit dans une logique d'autocontrôle.
Processus : comment ?	Le contrôle s'exerce du sommet vers la base de l'organisation. Il s'agit d'une démarche formelle.	Le processus de contrôle demeure une démarche formelle, rationnelle et objective. On contrôle parce que c'est directement et tangiblement utile.	Le contrôle s'exerce de la base au sommet selon un mode participatif et consultatif. On fait appel aux principes d'autocontrôle, d'autodiscipline, d'auto-organisation, d'esprit critique et d'innovation.