

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira - Bejaia
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département de la formation initiale LMD

Polycopié de cours
Introduction au Management
Pour les étudiants de première année SEGC

Réalisé par Dr. Boumesbah Nabil

Maitre de conférences Université de Bejaia

2017-2018

Avant propos

Le présent support est destiné aux étudiants pour se familiariser avec les termes relatifs au management des organisations qui est un champs très vaste, complexe, intégrant de nombreux paramètres et touchant de nombreux secteurs. Il est conçu dans le souci de faciliter l'apprentissage en fournissant les fondements conceptuels essentiels du management et la théorie des organisations.

Puisqu'il s'agit d'un cours d'introduction, l'objectif est de fournir à l'étudiant un vocabulaire de base relative au management des organisations, en effet, il ne prétend pas couvrir les différents domaines de management de façon exhaustive.

Nous présentons aussi un balayage historique du développement de la théorie des organisations pour cela, nous proposons des points de repère essentiels sur le contenu des différentes écoles en théorie des organisations et sur l'évolution de ce champ disciplinaire. L'objectif est de comprendre les questions traitées par les théoriciens des organisations et la variété des réponses apportées par les différents courants.

L'acquisition de la matière du cours sera évaluée d'une part par un travail à réaliser au cours des séances de travaux pratiques, d'autre part par un examen écrit. Le Cours est accompagné de séances de travaux pratiques au cours desquelles les étudiants appliquent les concepts du cours en préparant des travaux de recherches dont des synthèses sont attendu à la fin des séances.

Plan du cours

Chapitre préliminaire : Généralités sur l'entreprise et son environnement

- Introduction
 1. Définition de l'entreprise
 2. Typologie des entreprises
 - 2.1. Le critère économique
 - 2.2. Le critère juridique
 3. L'environnement de l'entreprise
 - 3.1. Définition de l'environnement
 - 3.2. Les dimensions de l'environnement de l'entreprise
 - 3.3. La relation entre l'entreprise et son environnement
 4. Définition du management
 5. Les niveaux de management dans l'entreprise
 6. Développement des courants de pensée en management
- Conclusion

Premier chapitre : l'école classique du management

- Introduction
 1. Contexte d'apparition
 2. Taylor et le management scientifique (L'organisation scientifique du travail « OST »)
 - 2.1. Frederick Winslow Taylor (Biographie)
 - 2.2. Objectifs et Principes de l'OST
 3. Les apports d'Henri Ford
 4. La théorie administrative du travail
 - 4.1. Henri Fayol (Biographie)
 - 4.2. Principe du courant administratif de Fayol
 5. La bureaucratie de Max Weber
 6. Les limites de l'école classique
- Conclusion

Deuxième chapitre : L'école des ressources humaines (RH)

- Introduction

1. Contexte d'apparition de l'école RH
2. Elton Mayo et les expériences de Hawthorne
 - 2.1. Première expérience : Étude de l'éclairage
 - 2.2. Deuxième expérience : le tes room (La salle d'essai)
 - 2.3. Les conclusions d'Elton Mayo
3. Maslow et la pyramide des besoins
4. La théorie des deux facteurs de Herzberg
5. La théorie X Y de Douglas Mac Grégor
6. Style de leadership selon Kurt Lewin
7. Les styles de management selon Rensis Likert
8. Critiques de l'école des ressources humaines
- Conclusion

Troisième chapitre : les écoles contemporaines du management

- Introduction
- 1. L'école néoclassique du management
- 2. L'approche de la contingence
- 3. L'approche systémique
- Conclusion

Quatrième chapitre : la décision et le processus décisionnel

- Introduction
- 1. Définition de la décision
- 2. La classification des décisions
 - 2.1. Selon l'horizon temporel
 - 2.2. Selon le degré d'incertitude
 - 2.3. Selon le degré de répétitivité
 - 2.4. Selon le niveau de la prise de décision
- 3. Le processus décisionnel
 - 3.1. Le modèle de Condorcet
 - 3.2. Le modèle de Brim & al (1962)
 - 3.3. Le modèle d'H Simon
- 4. Les modèles des comportements de décideurs

4.1.La rationalité limitée du décideur

4.2.La rationalité illimitée du décideur

- Conclusion

Cinquième chapitre : Le processus de management

- Introduction
- 1. Définition du processus de management
- 2. Les étapes du processus de management
 - 2.1.La planification
 - 2.2.L'organisation
 - 2.3.La direction
 - 2.4.Le contrôle
- Conclusion

Bibliographie

CHAPITRE PRÉLIMINAIRE

Généralités sur l'entreprise et son environnement

Introduction

Depuis des siècles, les entreprises sont des acteurs essentiels des processus de production et d'échanges, mais ce n'est que depuis peu qu'elles font l'objet d'études systématiques de la part des spécialistes des sciences sociales, notamment des économistes, et des gestionnaires. Il n'y a qu'un siècle environ qu'a débuté l'effort d'abstraction nécessaire à la construction d'un concept assez général pour embrasser la diversité des entreprises.

Dans ce chapitre préliminaire, nous essayons de soulever cette ambiguïté en spécifiant les différentes définitions de l'entreprise, et de mettre en évidence sa diversité en précisant les éléments qui les différencient tel que la taille, le statut juridique, la nature de l'activité...etc.

1. Définition de l'entreprise

En raison de la multiplicité des définitions, il est très difficile d'enfermer avec une seule qui explique les différentes réalités de l'entreprise.

Au sens économique, l'entreprise désigne « l'unité économique dont l'activité aboutit à une vente sur le marché¹ » Elle définie aussi comme « une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens et des services pour le marché »².

Se limiter à la dimension économique de l'entreprise, consiste à faire de l'impasse sur d'autres dimensions qui rendent plus complexe sa définition. En fait, l'entreprise est une entité complexe qui revêt à la fois une dimension économique, humaines et sociétale :

- L'entreprise comme unité économique : selon ce volet, l'entreprise est vue comme une unité de production qui transforme les intrants (inputs) en produits et services, et se préoccupe à surpasser les contraintes de performance qui sont l'efficacité et l'efficience³.

¹ -Montoussé. M, « sciences économiques et sociale : travaux pratiques » Edition Bréal, Paris 2008, p 15

² -Balland. S & Bouvier. A.M, « management des entreprises en 24 fiches» Edition Dunod, Paris, 2008 , p 01

³ Ibidem

C'est aussi une unité de répartition (le partage de la valeur ajoutée sur les acteurs qui ont participé à la production).

- L'entreprise comme groupe humain : l'entreprise selon cette approche est vue comme une unité sociale constituée des personnes en interaction quotidienne selon des règles établies avec des objectifs en commun.
- L'entreprise est un système : l'entreprise selon cette approche est un système composé de sous-système structuré et organisés, ouverte sur l'extérieur et réunissant un ensemble d'éléments en interaction dynamique pour atteindre un objectif commun grâce à un système de régulation⁴.

2. Typologie de l'entreprise

Les critères retenus pour le classement des entreprises sont : critère économique et critère juridique.

2.1. Le critère économique : il révèle soit de la taille soit du secteur d'activité. La taille de l'entreprise se mesure souvent d'après son effectif, on distingue :

- Les entreprises de petites tailles : de 1 à 9 salariés ;
- Les petites entreprises : de 10 à 49 salariés ;
- Les entreprises moyennes : de 50 à 499 ;
- Les grandes entreprises : plus de 500 salariés.

L'effectif d'une entreprise ne correspond pas forcément à son poids économique⁵, le cas par exemple des industries de pointe ou la robotisation et le caractère intellectuel du travail permettent de réduire au minimum le personnel. Le chiffre d'affaire constitue aussi un critère de classification, cela réfère au volume de vente enregistrée au cours d'une année.

Le deuxième critère de sélection est le secteur d'activité, il consiste à regrouper les entreprises en secteur selon leurs activités principales ⁶(voire la figure n°01). On distingue donc :

- Le secteur primaire : regroupe l'ensemble des entreprises qui exploitent les biens (ressources) issus de la nature exemple : l'agriculture, la pêche, gisements...etc ;

⁴ -Ibid, p .03

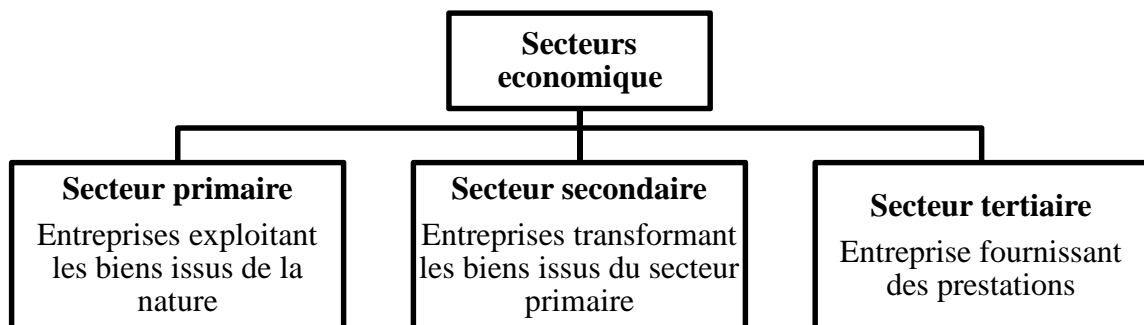
⁵ -Berg R.J & Mccoy. H, « Parlons affaires ! Initiation au français économique et commercial »Troisième édition, Ed. Heinle Cengage learning, Boston, 2014, p76

⁶ -Ibidem

- Le secteur secondaire : regroupe toutes les entreprises dont leurs activités est la transformation, il s'agit par exemple de : l'industrie automobile, industrie agro-alimentaire, pharmaceutique, aéronautique..etc ;
- Le secteur tertiaire : recouvre un vaste champs d'activité qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières, et immobilières, , l'éducation, la santé.

A ces trois secteurs dits « traditionnels », s'ajoute un quatrième groupe d'entreprises dont les activités ont un rapport avec la technologie avancée, l'informatique, internet, multimédia, télécommunication.

Figure n °01 : Classification des entreprises selon le secteur d'activité ⁷

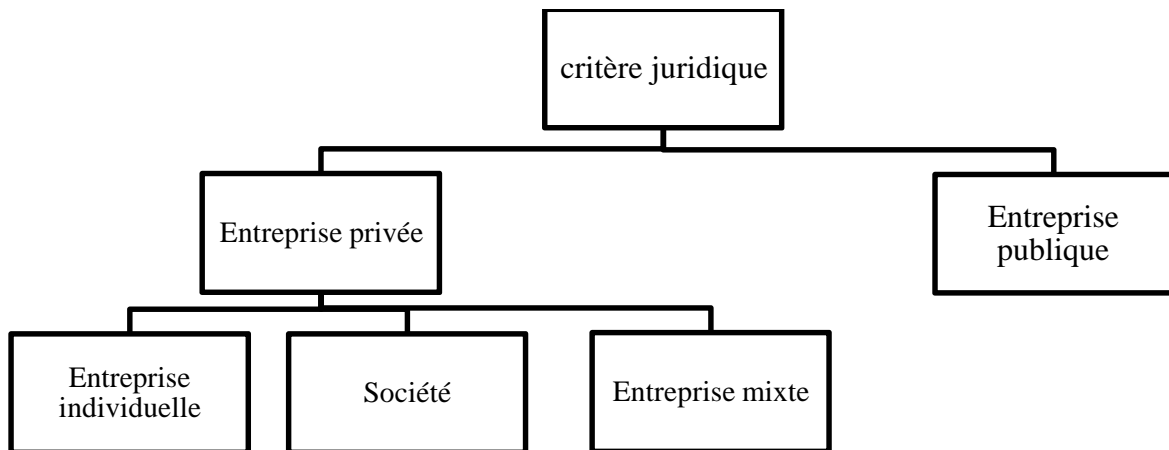


2.2.Le critère juridique

Il fait référence à des considérations telles que la nature de « la propriété de l'entreprise » (à qui appartient-elle ?), à « l'origine du capital » (qui apporte les biens nécessaires à la création de l'entreprise), à la « responsabilité » (qui assume les risques), à « organes de gestion » (qui prend les décisions) et la personnalité juridique de l'entreprise (est-elle une personne morale).

Selon la propriété de l'entreprise : on distingue les « entreprises publique » dont le capital appartient à l'état, « des « entreprise privées » dont le capital appartient à des individus. Les entreprises privées quant à elles se divisent à deux catégories, les entreprises individuelles dont le capital appartient à une seule personne, et des entreprises sociétaires appelées sociétés dont la propriété est détenue par au moins deux personnes. Le dernier type est celui des entreprises mixtes dont la propriété est départagée entre l'état et l'individu (voire la figure n ° 02).

⁷ -Ibid, p.77

Figure n° 02 : Classification des entreprises selon le cadre juridique⁸

3. L'environnement de l'entreprise

Il regroupe tous les éléments externes, qui ont une relation directe ou indirecte avec l'entreprise et qui peuvent influencer ses décisions.⁹ Se sont donc l'ensemble des forces extérieures et interne à l'entreprise qui agissent et réagissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise.

3.1. Les niveaux de l'environnement de l'entreprise

L'entreprise s'insère dans un milieu composé de différents acteurs et forces externes plus ou moins éloignés de son activité. Ils forment ce que l'on appelle le micro environnement et le macro-environnement. Définissons de quoi il s'agit :

3.1.1. Le macro environnement. (l'environnement général)

Le macro environnement désigne l'environnement commun à toutes les organisations ; il comporte plusieurs dimensions : la dimension économique (ex : régime fiscal, régime économique de l'état, niveau des salaires), socioculturel (niveau d'instruction, traditions et coutumes, niveau de vie..), juridique (lois, réglementation...etc.) technologique (invention nouveau processus de production, etc).

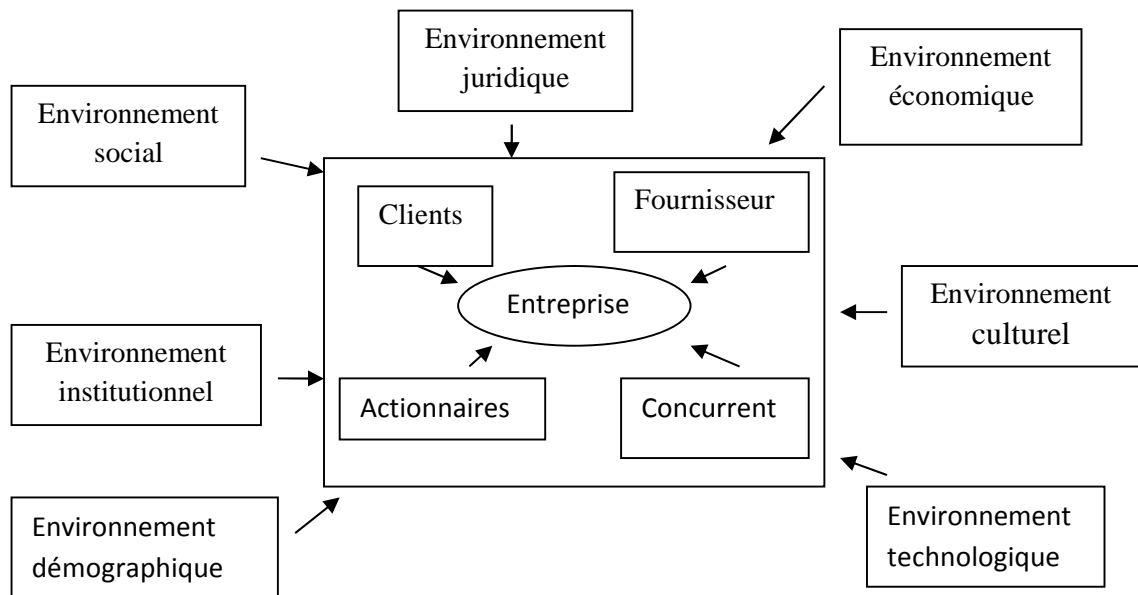
⁸ -Établie par l'auteur.

⁹ - Simon. P, « Économie –Droit : BTS 2em année » Edition Bréal, Paris, 2007,p 81

3.1.2. Le micro environnement (l'environnement spécifique)

Le micro environnement désigne l'environnement propre à l'organisation, celui qui a une relation directe avec elle. Il s'agit par exemple de ses clients, fournisseurs, employés, actionnaires, collectivités locales...etc.

Figure n ° 03 : les niveaux de l'environnement de l'entreprise¹⁰



3.2. La relation entre l'entreprise et son environnement

Dans l'analyse stratégique, l'environnement est traditionnellement source d'influences, de pressions ou de contraintes qui pèsent sur les décisions de l'entreprise. Les entreprises doivent adapter leurs stratégies en fonction de l'évolution des composantes de l'environnement.¹¹ Elles identifient les menaces que les évolutions de l'environnement font peser sur elles, mais aussi les opportunités qui peuvent en naître. Les entreprises ne peuvent pas rester passives face à ces évolutions. Toutefois, une conception complémentaire souligne le fait que les choix stratégiques adoptés par les entreprises façonnent à leur tour leurs environnements¹² à travers, ses activités et ses produits.

¹⁰ -Lavorta, L & al « Mercatique, terminal STG » édition Breal, Paris, 2007, p 45

¹¹ - Detrie, J.P, « Stratégor, politique générale de l'entreprise » Edition Dunod, Paris, 2005, p 18

¹² - Ibidem

4. Définition du management

Définir le management n'est pas une chose aisée, car plusieurs auteurs ont donné leurs définitions, ainsi que le mot management est associé à de nombreuses disciplines, exemple : on manage les hommes, la qualité, les projets...etc.

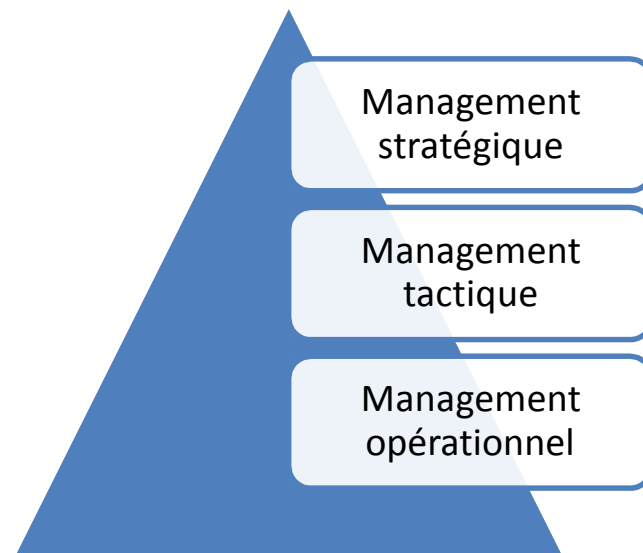
La définition classique du management se résume en trois mots: « art de diriger »¹³. Mis à part le concept d'art, plusieurs définitions ont été données dont on peut citer :

- Le management est « l'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité¹⁴ ».
- Il est défini aussi comme « l'art de diriger une organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs ».

5. Les niveaux de management dans l'organisation.

Le management est mis en œuvre dans des périmètres d'ampleur variable : un groupe, une entreprise, une activité particulière de l'entreprise, un projet, la tenue d'un magasin, Le management s'exerce à tous les niveaux d'encadrement de l'organisation. Il est de coutume de distinguer trois niveaux :

Figure n ° 04: Les niveaux de management dans l'entreprise¹⁵



¹³ -Ramond, Ph. « Management opérationnel, Direction et animation des équipes » 3^{ème} Edition, Edition Maxima, Paris, 2003, p11

¹⁴ -Meier, O. (2009), « Dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir » Ed. Dunod, Paris, p.122

¹⁵ -Établie par l'auteur

- Le management stratégique consiste à définir les grandes orientations de l'entreprise sur un horizon temporel de moyen ou de long terme (plus de trois ans)
- Le management tactique (Middle management), il est chargé de la mise en place des stratégies, il doit définir les objectifs tactiques et opérationnels. Les middle-management sont responsables d'équipe, ils ont une responsabilité d'encadrement et de structuration.
- Le management opérationnel (de proximité) : C'est le dernier niveau, il est en contact direct avec les opérationnels. Il doit faire en sorte que les personnels de terrain comprennent et agissent dans le sens de la stratégie de l'organisation.

6. Le développement des théories de management (théorie des organisations)

La théorie des organisations qui naît au début du XX^e siècle et se développe au cours des années 1930, recherchera des modèles qui permettront d'avoir une meilleure organisation de la production, mais aussi de meilleure performance pour l'entreprise. Depuis le début du XX^e siècle plusieurs écoles se sont succédées, nous retiendrons les grands courants qui ont marqué directement le monde des entreprises.

Les trois grands courants de pensée, à l'origine de ces écoles, sont :

- Le courant de pensée empirique qui se réfère aux praticiens, aux dirigeants d'entreprise et aux ingénieurs ;
- Le courant de pensée qualitatif qui met, au centre de sa réflexion, l'homme dans le contexte de l'entreprise ;
- Le courant de pensée quantitatif, d'inspiration mathématique

La recherche de meilleures performances pour l'entreprise a conduit les praticiens à théoriser les résultats de leurs recherches ou de leurs observations. Les premiers théoriciens se sont intéressés exclusivement à l'entreprise puis à l'organisation de la production. Progressivement, leur champ de réflexion s'est élargi à l'ensemble des organisations.

Dans le tableau ci-dessous, nous rassemblons les premières et principales écoles qui ont marqué l'histoire du management, commençant par l'école classique (1911), passant par l'école des relations humaines (les années 1930), jusqu'aux développements théoriques des années 1960 à savoir la théorie de la contingence et systémique.

Tableau n ° 01: les différents courants de pensée en management (théorie des organisations)¹⁶

Écoles de pensée	Auteurs	théories
École classique	Frédéric Winslow Taylor	Organisation scientifique du travail (OST)
	Henry Ford	Travail à la chaîne
	Henri Fayol	Fonction administrative
	Max Weber	Organisation bureaucratique
École des relations humaines	Elton Mayo	Expérience Hawthorne
	Kurt Lewin	Les trois types de leadership
	Rensis Likert	Les quatre styles de leadership
	Abraham Maslow	La pyramide des besoins
	Douglas Mc Gregor	Théorie X et Y
	Frederick Herzberg	Enrichissement des tâches
École néoclassique	Alfred Sloan	Décentralisation coordonnée
	Peter Druker	Direction par objectifs DPO
	Octave Gélienier	Direction participative par objectifs
Les nouvelles théories de management	Burn & Staker	Théorie de la contingence
	Bertalanffy	Théorie des systèmes

Conclusion

On peut constater d'abord l'extrême variété, qui conduit à reconnaître la grande hétérogénéité des entités regroupées sous le vocable unique d'entreprise. Ainsi, toute analyse du comportement de l'entreprise doit reposer sur la prise en compte de son environnement interne et externe. Ce dernier impose des contraintes à l'entreprise et, limite donc sa liberté d'action. Réciproquement, les stratégies poursuivies par les entreprises ont pour objectifs de transformer ces contraintes. Les relations de l'entreprise avec son environnement sont donc interactives.

¹⁶ -Aim. R, « organisation des entreprise, 100 questions pour comprendre et agir » Ed Afnor, Paris, 2013,p 02

PREMIER CHAPITRE**L'école classique du management****Introduction**

L'approche classique est la première école qui s'est intéressée au fonctionnement et à la gestion des entreprises. Elle désigne l'ensemble des théories qui ont étudié l'organisation et le fonctionnement des entreprises en se référant à un certain nombre de principes d'application fondés sur des règles scientifiques, rationnelles, générale et universelles. Les courants de l'approche classique sont :

L'organisation scientifique du travail (OST) de F. Taylor ;

Ford et ses apports dans l'organisation industrielle ;

L'organisation administrative du travail (OAT) de H. Fayol ;

La théorie Wébérienne de la bureaucratie et de l'autorité de Max. Weber.

Donc au cours de ce chapitre, nous développerons les apports de chacun de ces chercheurs, en précisant leurs approches, leurs principes et à la fin, nous mettons en exergue les principaux critiques qui ont été reprochés à cette école.

1. Contexte d'apparition de l'école classique

L'école classique concerne les premiers auteurs qui, au début du siècle, ont posé les bases de la science des organisations, c'est l'école des ingénieurs et des praticiens qui utiliseront les sciences de l'ingénieur pour organiser et produire efficacement. L'école classique (ou école formelle) des organisations regroupe des courants de pensée aux préoccupations très différentes, mais marquées par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche d'efficacité et de rationalité et fonctionne dans un système « fermé ».

Cette école fut développée dans un contexte caractérisé par :

- l'émergence de la société industrielle marquée par l'exode rural, on quitte progressivement le modèle fondé sur la tradition et la coutume, pour entrer dans un modèle rationaliste conforté par l'essor des sciences et des techniques ;
- Le secteur industriel attire une main d'œuvre agricole nombreuse, peu adaptée à la production technique et qu'il va falloir intégrer.

2. Principe de l'école classique de management.

Les principes de l'école classique sont au nombre de quatre(4) qui sont :

2.1.L'organisation hiérarchique : Décrit l'entreprise comme une succession d'échelons, dont le niveau supérieur détient l'autorité qui se décline dans les échelons inférieurs par délégation ;

2.2.La spécialisation : Le travail est découpé en gestes et opérations très simples facilement assimilables par une main-d'œuvre peu qualifiée ;

2.3.Unicité de commandement : On doit ne dépendre que d'un seul chef ;

2.4.Principe d'exception : les subordonnées s'occupent des tâches routinières Seuls les problèmes exceptionnels doivent remonter la hiérarchie et être solutionnés par elle.

3. Taylor et le management scientifique (l'organisation scientifique du travail OST)

3.1. Frederick Winslow Taylor :

F.W. Taylor (États-Unis, 1856-1917) est considéré comme l'un des membres fondateurs de la théorie des organisations. Son parcours personnel permet de comprendre l'origine de ses travaux et son cadre d'analyse. Il fut commencé sa carrière comme simple ouvrier dans une entreprise métallurgique. Il va ensuite monter rapidement les échelons hiérarchiques de cette entreprise jusqu'à devenir ingénieur chef. Ce parcours le conduit à maîtriser les différents aspects du travail productifs et à développer une vision globale du travail en atelier.

3.2. Objectifs et principes de l'organisation scientifique du travail (OST):

Le point de départ de son approche est constitué par une étude systématique des processus de travail dans l'atelier ayant pour objectif l'élimination des mouvements inutiles et des temps

morts. En réalité, Taylor était préoccupé par l'organisation du travail en atelier et par l'improductivité du travail ouvrier (importance des temps morts et tendance à la flânerie). Taylor est le premier théoricien à rationaliser l'organisation du travail, en partant du principe de l'ouvrier perd du temps dans l'exécution des tâches multiples. L'OST qu'il mit en place vise donc à améliorer l'efficacité des organisations à travers l'amélioration de la productivité des ouvriers.

Les principes relatifs à cette analyse systématique peuvent être résumés en quatre points qui constituent les principes de l'OST ¹⁷:

- **La division horizontale du travail** (les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé) et la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement ;
- **La sélection scientifique** (recrutement de l'individu le mieux capable d'accomplir la tâche), la formation et l'entraînement de l'ouvrier aux méthodes scientifiques de travail ;
- **La division verticale du travail** : Partager la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants, de telle manière que les ouvriers se concentrent sur l'exécution du travail et que les dirigeants se chargent de le concevoir, de le superviser et d'établir des directives, au lieu de tout confier aux ouvriers ;
- **La parcellisation des tâches** : c'est le découpage des tâches en gestes élémentaires ;
- **La mise en place d'un système de contrôle très stricte** qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés.

Pour Taylor, l'organisation scientifique du travail constitue la seule est la meilleure façon d'organisation de l'entreprise afin d'accroître la productivité des employés (le **one best way** : **la meilleure façon de faire**).

4. Les apports d'Henri Ford

Le fordisme est un mode d'organisation de travail qui s'inscrit dans l'esprit de l'OST et qui permet d'associer production et consommation de masse. En fait, Henri Ford est l'un des premiers industriels à appliquer les principes de l'OST.

¹⁷ - Brunet. T & al. (2005), « Management des organisations » Ed. Bréal, Paris, p. 105

Cependant il se différencie de Taylor en améliorant l'organisation du travail en intégrant dans le mode de production les principes suivants¹⁸ :

- **Le travail à la chaîne** : Idée de génie car ce n'est plus l'homme qui fixe la cadence mais le convoyeur, et chacun est contraint de suivre le rythme sous peine d'être éliminé. L'ouvrier est un instrument de la machine ;
- **la standardisation** : faire le même produit identique avec des grandes quantités ;
- **L'application sociale de la pensée de Taylor** : Les ouvriers de Ford sont les mieux payés des États-Unis. L'objectif est de permettre aux salariés de consommer ce qu'il produit.

5. La théorie administrative de Fayol

5.1. H. Fayol :

Henri Fayol (France ,1841-1925), contrairement à Taylor, centre son analyse sur le métier de dirigeant. Cela tient sans doute à son parcours. En effet, il a débuté à 19 ans comme ingénieur dans une société minière pour en devenir par la suite le directeur général, poste qu'il occupe pendant trente ans.

L'apport d'Henri Fayol a été initié dans son ouvrage administration industrielle et générale, publié en 1916, dans lequel, il a proposé une réflexion sur la meilleure façon d'organiser les entreprises dans leurs ensembles et non pas seulement pour les différents postes de travail. Le découpage de l'entreprise en grandes « fonctions » est toujours d'actualité même si les fonctions qu'il avait identifiées ne sont plus exactement les mêmes.

Fayol estime que toutes les activités dans l'entreprise se répartissent en six catégories¹⁹ :

- **La fonction technique** : production, fabrication, transformation ;
- **La fonction commerciale** : achats, ventes, échanges ;
- **La fonction financière** : recherche et gestion des capitaux ;
- **La fonction de sécurité** : protection des biens et des personnes ;
- **La fonction de comptabilité** : inventaire, bilan, prix de revient...etc ;
- **La fonction administrative** : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

¹⁸ -Ibidem

¹⁹ - Sarnin. Ph. (2016), « Psychologie du travail et des organisations »Ed. De Boeck, 2^{em} Ed, Paris. p.57

C'est la dernière fonction qui fut attiré l'attention de Fayol, pour lui c'est la plus importante. Pour Fayol, la fonction administrative est chargée de: dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts, d'harmoniser les actes²⁰. Fayol souligne qu'administrer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler « **la fameuse POCCC** ».

- **Prévoir** : Anticiper l'évolution de l'entreprise, et dresser un plan d'action ;
- **Organiser** : c'est de constituer du corpus matériel et social de l'entreprise, et cela par l'allocation des différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise : les matériaux, l'outillage, les capitaux, et le personnel ;
- **Commander** : Faire fonctionner le personnel par la fixation des hiérarchies et les responsabilités ;
- **Coordonner** : Harmoniser tous les actes et les efforts pour faire converger vers le même objectif ;
- **Contrôler** : vérifier à ce que tout ce passe conformément au programme adopté, aux règles, et aux principes établis et aux ordres donnés.

5.2.Principe du courant administratif de Fayol :

Pour Fayol, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certains nombre de principes. Ces principes²¹, qui sont au nombre de 14 :

- **La division de travail** : Elle a pour conséquences la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs. Selon Fayol l'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment les mêmes affaires, acquièrent une habileté, une assurance et une précision qui accroissent leur rendement ;
- **L'autorité et la responsabilité** : L'exercice de cette autorité implique de prendre ses responsabilités, notamment en matière de sanction ;
- **la discipline**. Celle-ci se rapporte à l'obéissance, l'assiduité et le respect ;
- **L'unité de commandement** : Signifie qu'un subordonné ne reçoit des instructions que de la part d'un seul supérieur ;
- **L'unité de direction** : Il importe d'avoir un seul programme pour un ensemble donné d'opérations organisées autour d'un même but ;

²⁰ - Ben Tahar. M. (2013), « Management, composantes et processus » Ed. Publibook, Paris, p.49

²¹ -Ibid., pp.51-52

- **La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général de l'entreprise** : L'intérêt d'un agent ou d'un groupe de personne doit être placé après celui de l'organisation ;
- **Rémunération du personnel** : Chaque employé doit recevoir en échange de son travail une rémunération suffisante et équitable ;
- **La centralisation** : les décisions et la planification sont centralisées et prises par la haute direction ;
- **La hiérarchie** : elle est constituée par la série de dirigeants allant du sommet jusqu'aux agents inférieurs ;
- **L'ordre** : Une place pour chaque personne, chaque personne à sa place ;
- **L'équité** : elle est la somme de la justice et de la bienveillance ;
- **La Stabilité du personnel** : La stabilité du personnel permet à celui-ci de bien remplir ses fonctions ;
- **L'initiative** : l'initiative est la possibilité de concevoir, d'exécuter et la liberté de proposer ;
- **L'union du personnel** : il est obtenue grâce à l'unité de commandement et au développement des communications verbales plus rapides, plus claires et plus harmonieuses que les communications écrites lourdes et lentes.

6. La bureaucratie de Max Weber

Max Weber (Allemagne ; 1864-1920) est un des pères de la Sociologie et un auteur majeur de la théorie des organisations. Contrairement à Taylor et Fayol, il n'a aucune pratique managériale. Il a observé les nouvelles formes d'organisations nées au 19^{em} siècle et essaie de comprendre leurs émergences. Il analyse ces transformations à travers l'idée qu'une nouvelle forme d'autorité apparaît, grâce à ces révolutions, qu'il a appelé « autorité rationnelle légale ».

6.1. La théorie bureaucratique de Max Weber :

.M Weber distingue trois types d'autorité²² :

²² -Ibid, p.63.

- **L'autorité charismatique** : elle est fondée sur la reconnaissance du charisme du leader, c'est-à-dire ses dons, ses qualités extraordinaires, sa capacité d'influence sur les autres....etc ;
- **L'autorité traditionnelle** : le pouvoir et l'autorité est légitimée par les coutumes et les traditions, qui désignent les personnes en position de domination ;
- **L'autorité rationnelle-légale** ce dernier type est selon M Weber le plus efficace dans l'organisation d'une entreprise,. elle repose sur les lois et les règles formelles et écrites qui gouvernent les employés. L'application de ce type d'organisation constitue un progrès par rapport à des formes qui peuvent conduire à l'excès, l'arbitraire, l'irrationnel.²³

L'application de principes bureaucratiques demeure encore très répandue, surtout dans des organisations comme l'armée, les municipalités, les hôpitaux, les Écoles, les universités...etc..

7. Limites (critiques) de l'École classique

L'école classique a été reprochée sur les points suivants :

- La déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive : Absentéisme, " turnover " important.
- Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important et des conflits sociaux de plus en plus durs contre l'organisation
- les cadences infernales ou le salaire au rendement. Ensuite, le salaire n'est pas le seul stimulant pour l'individu au travail, celui-ci cherche à satisfaire d'autres besoins tels que le besoin de reconnaissance ou le besoin d'accomplissement.
- . Enfin, une dernière critique adressée à ces théories, provient du fait qu'elles ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement.

Conclusion

Pour conclure nous disons que l'école classique était bien adaptée à l'esprit et aux conditions de son époque, ainsi qu'à l'avancement des travaux des sciences et techniques proches des organisations.

²³ -Sarnin. Ph. (2016), « Psychologie du travail et des organisations »Ed. De Boeck, 2^{em} Ed, Paris, p.56

Néanmoins cette école a malheureusement, donné naissance à diverses dérives aux conséquences sociales parfois désastreuses (fatigue, monotonie, stress, accident....). Ce sont d'ailleurs ces dérives qui ont entraîné le développement d'approches nouvelles ou en essor (psychologie des organisations, sociologie, ergonomie...) pour évoluer vers ce qu'on appelle aujourd'hui les nouvelles formes d'organisation du travail.

DEUXIÈME CHAPITRE

L'école des ressources humaines

Introduction

L'émergence du syndicalisme, le développement de la recherche et un intérêt grandissant pour les modèles organisationnels qui intègrent les dimensions humaines et structurelles ont amené certains auteurs et chercheurs à fonder l'école des relations humaines. Ce courant sera fondé sur le courant de pensée qualitatif, qui met l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain. L'école des relations humaines permet de faire ressortir l'impact des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. Dans ce chapitre, nous allons développer les principaux travaux qui ont initié la pensée en termes des relations humaines tels que Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Mac Grégor.....etc.

1. Contexte d'apparition de l'école des relations humaines

L'école des relations humaines se développe à la fin des années 1930, en réaction à l'école classique rationaliste (déshumanisation du travail qui a réduit l'homme à l'état de machine, salaire au rendement, ... etc.) qui ont engendré absentéisme important et une montée des conflits sociaux durs. Cette école voulait redonner à l'homme sa place qui lui convient comme un facteur important pour l'entreprise, en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain. Ce courant a suscité des travaux qui ont, en quelque sorte, posé les bases de la psychologie du travail et des organisations.

L'école des relations humaines permet de faire ressortir l'impact des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. Son initiateur est Elton Mayo (1880–1949), Les principes de cette école reposent sur :

- La notion de groupe ;
- La responsabilisation de l'individu ;
- L'intérêt donné au travail ;
- La reconnaissance sociale des individus.

2. Elton Mayo et les expériences de Hawthorne

2.1. Principes des travaux de Mayo :

Elton Mayo fut effectué une série d'expérience portant sur les conditions de travail (éclairage chauffage, bruit.etc.) et leurs impacts sur la productivité des ouvriers au travail.

- **La première série d'expériences : Étude sur l'éclairage 1924 -1927**

Mayo et ses équipes partent du postulat qu'une amélioration de l'éclairage est supposée causer une augmentation de la productivité. Or, sur le terrain, ils aperçoivent que la productivité s'améliore aussi bien dans le groupe étudié que le groupe témoin (groupe travaillant dans des conditions de travail stables) et que la productivité continue à s'améliorer même lorsque l'on fait diminuer l'intensité de la lumière (voire le tableau 02).

Tableau n ° 02: résultats de l'expérience sur l'amélioration de l'éclairage²⁴

	Groupe expérimentale	Groupe témoin
Phase 01	Éclairage	Augmentation
	Productivité	Augmentation
Phase 02	Éclairage	Identique
	Productivité	Augmentation

Ces résultats ont amené Fayol et son groupe de recherche à interpréter le paradoxe entre les résultats réels et les résultats attendus (la productivité aurait du varier en fonction de changement de luminosité et elle n'aurait pas du augmenter dans le groupe témoin) par l'effet de l'intérêt porté aux ouvriers ce qui communément connu par **l'effet Hawthorne**. Il désigne les transformations de comportements d'individus qui ont conscience d'avoir été retenus pour participer à une expérience, à une étude ou à une intervention²⁵.

- **La seconde série d'expériences : le test room (salle d'essai) 1927- 1933,**

A partir des tests sur l'amélioration de l'éclairage, Elton Mayo et deux autres chercheurs F.J. Roethlisberger et T.N Whitehead, conçoivent une nouvelle étude expérimentale. Il s'agissait de mettre 5 femmes assemblant des téléphones, une les approvisionne en pièces. Mayo procède à de nombreuses modifications de leurs conditions de travail (avec leur accord). Le

²⁴ -Foudriat . M. (2007), « sociologie des organisations » Ed. Pearson, Paris, p 113

²⁵ - Ibid, p.119

nombre de téléphone fabriqué, la température et l'humidité des pièces, les antécédents médicaux, les habitudes alimentaires, de sommeil et les conversations au travail sont enregistrés. Personne ne supervise le groupe. Le tableau suivant nous présente le déroulement de l'expérience avec les douze changements et les variations en termes de productivité.

Tableau n ° 03: les douze phases de l'étude expérimentale dans l'atelier d'assemblage de relais téléphonique²⁶

Phases	Caractéristiques de phases	Productivité observée Nombre de relais par semaine
1 et 2	Conditions habituelles	2400
3	Les ouvrières travaillent en groupe	2500
4	Introduction de pause de 5 minutes	Augmentation de la production
5	Introduction de pauses de 10 minutes	Augmentation forte de la production
6	La durée des pauses repasse à 6 minutes	La production baisse légèrement en dessous de 2500
7	Une collation chaude servie lors d'une pause	>2500
8	Même condition que 7. Les ouvrières peuvent quitter le travail à 16 h:30 au lieu de 17	Augmentation forte de production
9	Même conditions qu'en 7. Les ouvrières doivent quitter le travail à 16h	Production stable
10	Même condition qu'en 7. Les ouvrières doivent quitter le travail à 17h	Augmentation forte de production : 2800
11	Même condition qu'en 7. Le travail du samedi matin est supprimé	Production stable
12	Retour aux conditions initiales : suppression de tous les avantages	Augmentation forte de production : 3000

Les principaux constats d'Elton Mayo suite à cette expérience²⁷ :

²⁶ -Ibid, p.114

- Globalement la productivité a augmenté de 25 % ;
- L'augmentation de la productivité n'a pas été affecté par les changements des conditions d'organisation de travail ;
- La production a encore augmenté lors de la dernière phase où tous les avantages ont été supprimés. En outre plusieurs phénomènes furent mis en évidence grâce aux observations et aux entretiens ²⁸:
 - Dans le groupe existait une vie de groupe informelle ;
 - La vie de groupe avait développé une satisfaction élevée ;
 - Entre les membres de petit groupe, se sont créées des normes sociales, les différences interindividuelles en terme de productivité restaient faibles, ce qui supposait l'existence d'une norme de productivité collective à laquelle chacune faisait référence ;
 - Des jeux d'influence dus à la présence de leader ont été observés
 - Le style de commandement plus libéral de la supérieure hiérarchique a eu une influence sur les comportements des ouvrières et sur la productivité.

L'auteur a conclu que ce ne sont pas les facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psychosociale à savoir :

- L'environnement social favorable : bonne entente, cohésion du groupe ;
- L'acceptation du travail par le groupe ;
- Le niveau d'intégration de l'individu dans le groupe ;
- Les bonnes relations avec l'encadrement ;
- Les rémunérations non économiques : valorisation du travail, reconnaissance, satisfaction du travail bien fait.

3. Maslow et la hiérarchie des besoins :

Maslow a élaboré une théorie des motivations qui repose sur la hiérarchie des besoins humains. Elle repose sur :

- On peut hiérarchiser les besoins humains en cinq niveaux ;
- Un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital. Dès que ce besoin est satisfait, l'individu cherche à satisfaire le second besoin le plus important.

²⁷ -Ibidem

²⁸ -Ibid, p 115

Ainsi, dès qu'un besoin est satisfait, il cesse d'être essentiel pour l'individu et un autre besoin apparaît alors, qui sera persistant aussi longtemps qu'il n'est pas satisfait.

La pyramide de Maslow classe les besoins humains comme suit :

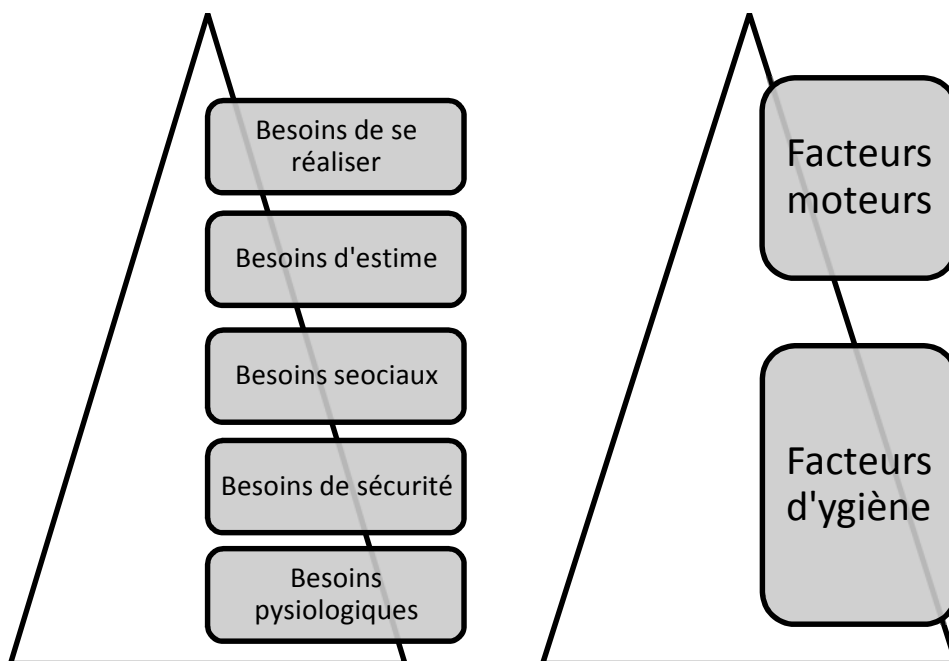
- Les besoins physiologiques : Se nourrir, se vêtir, se loger ... ;
- Les besoins de sécurité et de protection : Se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures ;
- Les besoins sociaux ou affectifs : Se sentir accepté, reconnu et compris des autres ;
- Les besoins d'autosatisfaction ou égocentriques : Se comprendre et se respecter soi-même ;
- Les besoins d'accomplissement : Création artistique, littérature, altruisme.

Selon Maslow, pour motiver, il faut agir au bon niveau, et de connaître l'état de satisfaction de l'individu sur chaque niveau.

4. La théorie des deux facteurs de Herzberg :

L'américain F. Herzberg complète l'approche de Maslow à la fin des années 1960, en élaborant la théorie bi factorielle qui stipule que la satisfaction et l'insatisfaction au travail agissent de manière indépendante (voire la figure suivante).

Figure n ° 05 : comparaison schématique entre théorie de Maslow et Herzberg²⁹



²⁹ -Cobut. E, Bomal, G. (2009), « Motivé, être motivé, et réussir ensemble » Ed. Edipro. Liege, p.34.

Selon la figure ci-dessus, on trouve que Frederick Herzberg et Abraham Maslow partagent deux principales idées qui sont, la hiérarchisation des besoins, et le fait qu'il y'a des besoins essentiels à combler avant même de pouvoir parler de motivation.

4.1. Les facteurs extrinsèques : facteurs d'insatisfaction : (l'hygiène).

Concernant avant tout la qualité de l'environnement du travail. Le manque de ces facteurs ou leurs dysfonctionnements rendent les salariés insatisfaits, donc les poussent à réclamer en leur faveur. Ces facteurs (facteurs d'hygiène) sont³⁰ :

- La politique du personnel ;
- La surveillance et le contrôle exercé par les chefs (encadrement) ;
- Les relations avec les supérieurs et les collègues ;
- Le degré d'incertitude concernant l'exécution des services
- Les conditions de travail ;
- Les rémunérations et avantages sociaux ;
- La communication.

4.2. Les facteurs intrinsèques : facteurs de motivation.

Ces facteurs ont une relation directe avec le travail effectué, ils peuvent être ³¹:

- L'obtention des résultats en rapport avec le travail fournit ;
- La promotion ;
- Les responsabilités qu'on peut assumer ;
- La nature de travail ;
- La reconnaissance des capacités et prestations ;
- La réalisation de ses capacités et de soi-même ;
- L'autonomie.

En d'autre terme, suivant la théorie de Herzberg, les deux sentiments de satisfaction et d'insatisfaction ne sont pas opposés. Cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination de facteurs d'insatisfaction.

³⁰ -Ibid. p 35

³¹ -Ibidem

5. Douglas McGregor : La théorie X/Y :

Douglas McGregor élabore deux conceptions de l'homme au travail totalement opposées la théorie X et la théorie Y. Il suggère le nom de théorie X pour définir l'ensemble des postulats ayant prévalu dans les théories classiques du management depuis Henri Fayol. La théorie X admet que³² :

- L'individu éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter ;
- Les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts à la réalisation des objectifs Organisationnels ;
- L'individu préférera être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.

McGregor préconise qu'un manager face à ce type de salariés de la "théorie X" nécessite un style de management autoritaire.

Mc Gregor oppose la théorie Y à la théorie X, cette théorie Y repose sur les postulats suivants ³³:

- L'homme peut s'autodiriger et s'autocontrôler ;
- Le travail peut constituer pour l'individu une source de motivation une source de satisfaction personnelle ;
- Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs organisationnels, l'Homme peut se diriger et se contrôler lui-même pour atteindre les objectifs dont il est responsable ;
- L'individu a les capacités requises pour exercer sa créativité et assumer ses responsabilités professionnelles.

6. Les travaux de Kurt Lewin

Dans ses idées théoriques K. Lewin a mis le point sur les influences du leadership sur un groupe en fonction de la manière dont le leader prend des décisions, répartit les tâches, évalue le travail fait et participe à son activité. Ainsi, il identifie trois styles de leadership ³⁴:

³² - Ben Tahar. M. OPCITE, p.103

³³ -Ibid p.105

³⁴ - Ibid , p.81

- **Le leadership autoritaire** : Consiste à diriger par des ordres impératifs et à imposer ses décisions avec un manager qui se tient à distance du groupe ;
- **Le leadership permissif** : Caractérise un manager qui s'implique très faiblement dans son groupe, qui participe avec un strict minimum aux différentes activités et qui laisse les membres de son groupe s'auto diriger ;
- **Le leadership démocratique** : Caractérise un manager qui participe activement à la vie du groupe et qui encourage ses membres à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité.

Lewin préconise que les membres du groupe avec un leader démocratique manifestent des relations chaleureuses et amicales, participent aux activités du groupe et, une fois le leader parti, continuaient le travail et faisaient la preuve de leur capacité à être indépendant.

7. Rensis Likert :

Il s'intéresse plus particulièrement aux rapports entre chefs et subordonnés. C'est dans ce sens même qu'il distingue quatre styles de management :

- **Le style autoritaire exploiteur** : Recourt à des rapports distants entre manager et subalternes ou le manager n'accorde aucune confiance à ses subordonnés et dirige de ce fait par la crainte, le contrôle, les sanctions ou encore les menaces. Les décisions sont extrêmement centralisées et l'esprit d'équipe est faiblement présent : un véritable management par la peur,
- **Le style autoritaire paternaliste** : Très proche du premier style, seules quelques décisions de faible importance sont prises aux niveaux inférieurs et l'incitation au travail en équipe est remarquablement faible ;
- **Le style consultatif** : Les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions. En effet, dans ce style de management les décisions stratégiques sont gérées par la direction générale et les décisions opérationnelles sont délocalisées ;
- **Le style participatif** : Il est caractérisé par une confiance absolue envers les équipes de travail ce qui conduit à prendre des décisions collectives et à favoriser l'élaboration de rapports de coopération entre les membres de l'organisation.

8. Critiques de l'École des relations humaines :

L'école des relations humaines est reprochée :

- D'avoir une vision simpliste des problèmes de l'organisation, réduisant ces derniers à des problèmes psychologiques individuels ;
- L'amélioration des relations humaines est une condition non suffisante, pas même nécessaire à l'augmentation de productivité. La variable "relations de pouvoir" a été oubliée ;
- La négligence du concept de conflit dans l'organisation ;
- La maîtrise a besoin de disposer d'un pouvoir réel, faute de quoi elle risque fort d'avoir de bonnes relations et une faible productivité ;
- La négligence du facteur technique qui est primordiale pour l'organisation ;
- L'ignorance de l'influence de l'environnement externe dans la détermination de la performance de l'entreprise.

Tableau n ° 04 : La différence entre l'école classique et l'école de relations humaines

	École classique	École des R. humaines
Décision	Centralisée	Décentralisée
Unité de base de l'organisation	Individu	Groupe
Structure	Formelle	Informelle
Force d'intégration de l'individu	Autorité	Confiance
Fonction du supérieur	Représentant de l'autorité	Agent de contrôle inter et intra-groupe

L'école classique et l'école des relations humaines sont distinctes sur plusieurs points. La prise de décision dans la première est restreinte à un nombre limité de personne à savoir la direction, alors que dans la deuxième, l'autonomie décisionnelle touche même les salariés des niveaux hiérarchique inférieurs. Ainsi la conception du travail est individualiste dans l'école classique, ou la spécialisation constitue le principe le plus important, alors que pour l'école RH, le travail est plutôt en groupe.

En école classique, l'organisation de l'entreprise est stricte, donnant comme résultat, une structure formelle rigide, où chacun est amené à occuper une place interchangeable, alors qu'en école RH, et puisque le travail est organisé en groupe, et les liens sociaux ont plus d'importance, la structure est plutôt formelle et informelle dans la mesure où les rapports de force, et d'influence et leadership peuvent donner ces deux structures à la fois. L'école des relations humaines s'est centrée sur l'étude de la fonction informelle au détriment de la fonction formelle, et a séparé le comportement des individus des variables organisationnelles.

Conclusion

L'école des relations humaines appelée aussi le « mouvement behavioriste » a contribué à la genèse, au développement et à l'évolution de la notion de « ressource humaine » dont une continuité logique se retrouve aujourd'hui autour des deux thèmes qui sont la diversité et la qualité de vie au travail.

Elle a contribué aussi à réintroduire les facteurs oubliés par Taylor sur les spécificités individuelles et relationnelles des personnes, elle considère l'individu comme étant l'élément central de l'organisation.

Il importe de dire que le principal apport des théoriciens de ce mouvement est la prise en compte de l'homme comme acteur de groupe, ils considèrent que le facteur humain est beaucoup plus important que le facteur technique. Mais ne considèrent pas le groupe comme un acteur à part entière, au-delà de ses membres.

TROISIÈME CHAPITRE

Les écoles contemporaines du management

Introduction

Les années 1960 ont connu des bouleversements majeurs sur le plan économique. Cette période est marquée par l'internationalisation des activités des grandes entreprises qui a pris de plus en plus d'ampleur. En se diversifiant et internationalisant, elles deviennent gigantesques ce qui a renforcé la complexité des structures et des modes de fonctionnement. Cette période est marquée aussi par l'apparition du secteur public qui suscite de nouveaux problèmes d'organisation. De ce fait, les chercheurs abandonnent les questions relatives à l'individu et se préoccupent davantage sur celles de la structure organisationnelle (ex : taille, les niveaux hiérarchiques, la technologie..etc). Ils sont à la recherche de modèles d'explication simplifiés en vue de formaliser et de systématiser les traits essentiels des organisations qui sont de plus en plus complexes. C'est à travers ces recherches qu'a vu l'essor des ancrages majeurs en théorie des organisations qui sont la théorie de la contingence, et la théorie systémique, et néoclassique.

1. L'école néoclassique de management

Cette école, inspirée par l'école classique, poursuit son œuvre en utilisant les acquis du courant psychosociologique de l'école des relations humaines, et emprunte les outils développés par le courant mathématique. Cette école regroupe les auteurs qui ont apporté des modifications profondes à l'école classique, elle s'est développée sur des bases pragmatiques résultant de l'expérience de dirigeants d'entreprise et de la réflexion de grands cabinets de conseils. Ses principes sont³⁵ :

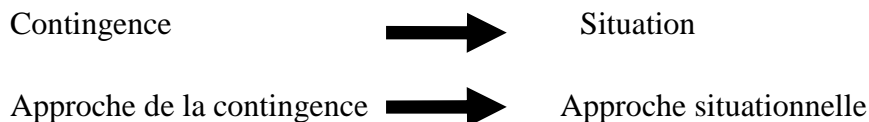
- **Le principe de la maximisation du profit** : Le profit est avant tout une garantie de survie;
- **Le principe de décentralisation** : D'après Drucker, le principe de maximisation du profit implique la décentralisation des responsabilités. De ce fait, la prise de décision doit se situer au niveau le plus bas, compatible avec la collecte de toute information nécessaire et utilisable,

³⁵ - Lussato, B. (1992), "Introduction critique aux théories d'organisations", Ed. Dunod, pp: 86-92

- **L'éventail de subordination** : Le centre de décision s'élargit à un nombre important de salariés ;
- **La direction par objectifs** : Elle permet de fixer des objectifs à chaque responsable de sections ou de départements, en lui laissant, dans les limites d'un budget déterminé, toute liberté de gestion pour les atteindre. En fin de période ou d'exercice, on établit un bilan permettant d'attribuer des récompenses ou des sanctions.
- **Le contrôle, l'autocontrôle et le principe d'exception** : Les unités décentralisées doivent être autonomes. Mais cette décentralisation des responsabilités doit être aussi autocontrôlée par les responsables des unités ;
- **La compétitivité et la motivation** : D'après Drucker, les principales motivations qui poussent l'homme à améliorer son travail, c'est sa recherche à occuper les postes de responsabilité ce qui constitue une compétition entre salariés.

2. L'approche de la contingence

Cette théorie s'est développée en opposition à l'idée du management classique qui a essayé de donner une approche universelle de l'organisation de l'entreprise quelque soit le contexte « le one best way ».



2.1. Les bases de la l'approche de la contingence:

Les théories de la contingence marquent les années 1960 en tentant de comprendre comment les contraintes extérieures/internes affectent la structure de l'organisation, ses principes peuvent être résumés comme³⁶ :

- Il n'y a pas une structure d'organisation qui soit la meilleure pour toute ;
- Toutes les structures d'organisation ne sont pas aussi efficaces ;
- La structure d'une organisation est déterminée par les éléments contingents qui caractérisent son environnement ;

³⁶ - Rouleau, L. (2007), « Théories des organisations : approches classiques contemporaines et de l'avant-garde » Ed. Presse de l'université de Québec, p 51

- Les entreprises doivent s'adapter à leurs environnements, la recherche de l'adéquation entre l'entreprise et son environnement est centrale ;
- La structure organisationnelle est le résultat d'une double dynamique de différenciation et d'intégration ;
- La recherche sur les organisations doit être multivariée (causalité multiple des facteurs environnementaux) et reposer sur la collecte des données objectives (structure organisationnelle formelle).

Il s'agit donc pour l'entreprise à chaque fois de « s'adapter » au mieux aux caractéristiques de la situation. Selon cette école la structure de l'entreprise et le style de management (leadership) adoptés doivent s'adapter aux facteurs contingents qui sont :

2.2.Facteurs de contingence

Sont des caractéristiques évolutives qui influencent les décisions, les actions et le management des entreprises, ils sont classés en deux catégories :

2.2.1. Les facteurs contingents internes:

- **La taille** : la taille de l'entreprise entraîne la différenciation de sa structure qui pose les problèmes de coordination de communication et de contrôle.
- **La technologie** : il y a des structures adaptées à chaque technologie.
- **La stratégie** : Alfred Chandler a noté que des changements de stratégie obligent l'entreprise à modifier sa structure.

2.2.2. Les facteurs contingents externes :

- **L'environnement** : la structure est liée à l'environnement. En effet, l'environnement peut être incertain, instable ou complexe. Les auteurs insistent sur l'influence déterminante de l'environnement de l'entreprise sur sa structure. A cet effet ils ont déterminé deux types de structure.
 - **Un structure mécanique** caractérisée par des règles formelles et la centralisation de décisions (bureaucratique) et le mieux adapté à un environnement stable ou à l'innovation technologique et très faible et le marché et régulier.
 - **Une structure organique** caractérisée par la décentralisation des décisions et moins de formalisme de comportement serait mieux adapté à un environnement instable.

3. L'approche des systèmes (systémique) :

L'entreprise selon l'approche des systèmes est considérée comme « un système composé de plusieurs sous systèmes, ouvert sur son environnement³⁷ ».

La notion de système n'est pas nouvelle. Le concept contemporain de système s'est développé dans les années 1940-1950 aux États-Unis par l'intégration des apports de plusieurs sciences telles que la biologie comme le biologiste Bertalanffy le père de cette théorie définit le système comme : « un ensemble d'éléments reliés par un ensemble de relations ». La biologie et les sciences de l'environnement ont été les premières à s'y référer l'écosystème qui étudie l'environnement dans sa globalité. Quant à la médecine le corps humain est mieux compris grâce à l'étude des relations entre les différentes parties du corps.

3.1. Les principes de l'approche systémique

Cette approche repose sur les principes suivants :

- Dans l'entreprise, l'approche des systèmes prend en considération l'ensemble des éléments et des dimensions qui composent l'entreprise ainsi que les interrelations qui existe entre ces éléments.
- Elle conçoit l'entreprise comme un système ayant des buts, composé de sous-systèmes en interactions les uns avec les autres afin de réaliser les but de l'entreprise.
Exemple : une entreprise ne peut pas informatiser son service administratif si le service financier n'a pas les moyens de financer ces changements, et/ou si l'entreprise n'a pas le personnel qui a la volonté et la compétence technique nécessaire pour le faire.
- L'approche des systèmes reconnaît la complexité du fonctionnement des entreprises et conduit à une meilleure compréhension de leurs comportements.
- L'approche systémique insiste sur les transformations qui se produisent à l'intérieur des ensembles que l'on étudie. Ces transformations ou changements résultent de modifications plus ou moins contrôlées que subissent les intrants provenant d'autres systèmes ou de l'environnement. Ces transformations produisent des extrants qu'absorbent d'autres systèmes ou l'environnement.

³⁷ - Beldergger. R. (2014), « le management dans un environnement dynamique » Ed. De Boeck, Paris, p.52.

3.2. Les types de systèmes :

Tous les systèmes sont composés d'un ou plusieurs sous-systèmes de différents types :

3.2.1. Système statique et système dynamique.

Les systèmes statiques sont des systèmes qui ne connaissent pas d'évolution, ils se présentent tous selon le même état. Aucun événement ne peut changer leurs états exemple : les machines.

Les systèmes dynamiques au contraire sont des systèmes continuellement en évolution. C'est des systèmes productifs qui participent au fonctionnement de l'environnement.

3.2.2. Système ouvert et système fermé

Les systèmes fermés sont des systèmes qui n'ont aucun rapport avec l'extérieur. Par contre les systèmes ouverts sont des systèmes qui fonctionnent par échange avec l'environnement. Exemple La machine est un système fermé or que la fonction de production est un système ouvert qui prend en considération sa relation avec l'environnement externe.

Conclusion

En théorie des organisations, les années 1960 ont été très fécondes, des ancrages théoriques, l'analyse systémique, néoclassique, et de la contingence ont fait leurs marques par une influence majeure. Les chercheurs de cette époque ont centré leurs recherches sur la compréhension des dynamiques et des relations entre l'organisation et son environnement. Ils fournissent des outils conceptuels et méthodologiques pour réfléchir sur les structures organisationnelles.

QUATRIÈME CHAPITRE

La décision et processus décisionnel

Introduction

La prise de décision fait partie du quotidien professionnel. Pas toujours facile pourtant de trancher, tant les paramètres à prendre en compte peuvent parfois être nombreux, les managers sont très souvent amenés à prendre plusieurs décisions aux conséquences variables et dont la qualité globale est déterminante pour les résultats de leur organisation. Pour étudier comment les managers prennent ses décisions, il faut se poser un certain nombre de questions relatives à la définition même de la notion de décision. C'est selon ce questionnement que nous allons structurer ce chapitre sur les axes suivant :

- La définition et les différents types de décisions ;
- Les modèles de prise de décisions dans l'entreprise.

1. Définition de la décision :

Étymologiquement, le mot décider vient du mot latin caedere, qui veut dire couper, trancher.

La décision (la prise de décision) est « un processus cognitif complexe visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives »³⁸. Que ce soit une stratégie ou une gestion courante, l'entreprise doit continuellement faire des choix en fonction de ses objectifs parmi plusieurs possibilités d'action.

2. Les classifications des décisions :

Toutes les décisions n'ont ni la même incidence, ni la même fréquence, et ne font pas l'objet du même traitement ; la distinction entre les différents types de décision peut être basée sur³⁹ :

³⁸ -Diallo, I. (2015), « La prise de décision dans la gestion des systèmes de santé » Ed l'Harmattan, Paris, p19

³⁹ - Balland. S & Bouvier. A.M, « management des entreprises en 24 fiches », Ed. Dunod, Paris, 2008, p 42

2.1. Selon l'horizon temporel (l'échéance)

- **Décision à long terme:** elle fait partie de la politique générale de l'entreprise, elle est en grande partie irréversible ex : signature d'un contrat de partenariat, lancement d'un nouveau produit.
- **Décision à moyen terme** qui engage l'entreprise sur plusieurs exercices (ces décisions sont la plupart du temps réversibles, mais les actions correctives deviennent coûteuses et lentes à entraîner un résultat.
- **Décision à court terme :** qui sont pour la plupart réversibles (en cas d'erreur, l'entreprise pourra entreprendre des actions correctrices dont les effets bénéfiques se feront sentir rapidement ex : réponse à une commande d'un client, changement d'un employé d'un post à un autre, révision des machines.

2.2. Selon le degré d'incertitude : on trouve selon ce critère :

- **Décision certaine :** Décision ou on sait relativement ses résultats grâce à la stabilité de l'environnement.
- **Décision incertaine :** Décision dont les résultats ne sont pas préalablement connus.

2.3. Selon le degré de répétitivité : Simon (1960) propose les⁴⁰:

- **Décision programmables :** Décision répétitives et routinières ex : s'approvisionner, paiement de factures...etc.
- **Décision non programmables :** Elles sont nouvelles, non structurées, inhabituelles.

2.4. Selon le niveau de la prise de décisions

Selon ce critère, on fait référence au centre décisionnel, stratégique (direction) ou tactique (cadre) ou opérationnel, on trouve ⁴¹:

- **Les décisions stratégiques :** Engagent l'avenir de l'entreprise en choisissant les objectifs de politique générale, les activités, les marchés, les manœuvres et les armes stratégiques.
- **Les décisions tactiques :** En cohérence avec les décisions stratégiques, elles concernent un type de structure de l'entreprise, l'organisation, l'acquisition et le développement de

⁴⁰ -Ibidem

⁴¹ -Ibid, p 41

ses ressources. Ces décisions ont une forte implication pour l'entreprise mais moindre que les décisions stratégiques.

- **Les décisions opérationnelles** rendent opérationnelles les options stratégiques et les choix d'organisation comme la détermination des plannings et des niveaux de production, la définition des prix, l'élaboration des politiques de marketing... Ces décisions sont plus fréquentes, plus répétitives et moins risquées du fait de leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques et administratives.

3. Le processus décisionnel :

Plusieurs model du processus de décision ont été donnés :

3.1.Le model de Condorcet : Première théorie générale des étapes d'un processus de décision, ce model repose sur trois étapes⁴²

- . Discussion préliminaire : il s'agit de discuter les principes qui serviront de base à la décision dans une issue générale; et d'examiner les divers aspects de cette issue et des conséquences de différentes manières de prendre la décision ;
- . Discussion approfondie : dans laquelle la question est clarifiée, les avis s'approchent et se combinent l'un avec l'autre à un nombre restreint d'avis plus généraux ;
- Choix réel entre ces alternatives.

3.2.Le model Brim et al. (1962) : processus de décision en 5 phases⁴³

- Identification du problème ;
- Obtention de l'information nécessaire ;
- Production des solutions possibles ;
- Évaluation de telles solutions ;
- Choix d'une stratégie pour l'exécution ;
- L'exécution de la décision.

⁴² -Espinasse, B, « introduction aux décisions et processus décisionnels » [En ligne] <http://www.lsis.org/espinasseb/Supports/MOAD-2009/1-IntroDecision-2009-4p.pdf>, Date de consultation 25-03-2018

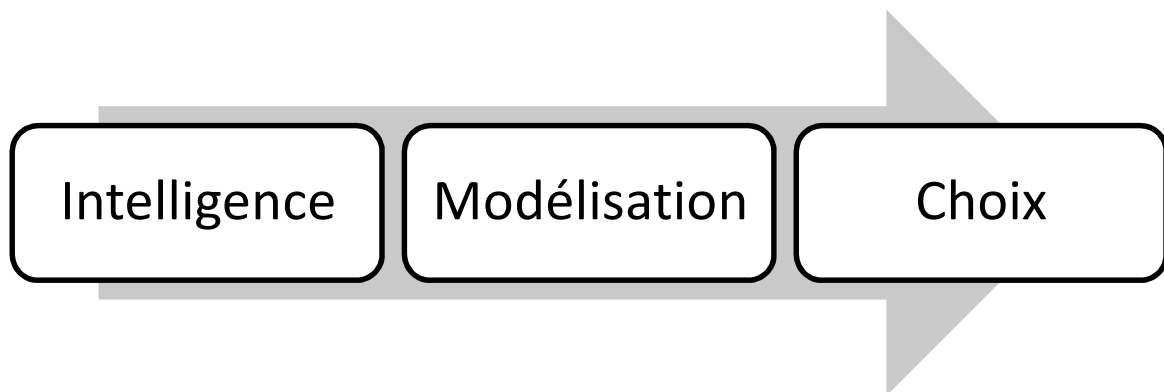
⁴³ -Ibidem

3.3. Le model de H SIMON (le plus reconnu)

Les étapes de ce processus formalisées par H. Simon et connues sous le modèle **IMC** sont les suivantes⁴⁴ :

- Intelligence du problème : Délimitation du problème et des facteurs à prendre en considération ;
- Modélisation : Identification et évaluation de toutes les solutions alternatives réalisables par l'entreprise ;
- Choix : élaboration de critères de sélection, hiérarchisation des solutions et choix d'une solution.

Figure n °06 : Le processus décisionnel selon H Simom (IMC)⁴⁵



4. Les model des comportements des décideurs

La rationalité est un terme utilisé en sociologie et en micro-économie ; il caractérise le comportement du décideur face à un choix. Par ordre chronologique, les chercheurs ont déterminé deux types rationalité de décideurs :

4.1. La rationalité illimitée de décideur: Cette conception de la décision correspond au modèle économique « classique ». Elle repose sur une série d'hypothèses : le décideur est libre et autonome, l'information est parfaite (les choix possibles et leurs conséquences sont connus), le décideur est rationnel (maximisation de son profit). Ainsi le décideur serait

⁴⁴ - Balland. S & Bouvier. A.M, Opcité, p 43

⁴⁵ -Ibidem

capable d'évaluer toutes les alternatives avant d'effectuer son choix. En conséquence, les décisions que le décideur rationnel est amené à prendre sont optimales⁴⁶.

4.2. La rationalité limitée de décideur : Pour Herbert Simon, la rationalité du décideur est nécessairement limitée : la décision s'intègre en effet dans un environnement complexe qui restreint la perception des choix et impose de nombreuses contraintes au décideur. Le décideur est limité dans la quantité d'informations qu'il peut intégrer dans une période de temps donnée. Il s'agit donc de rechercher une solution satisfaisante.

Figure n ° 07 : la différence entre le résultat de la rationalité illimité et limité⁴⁷

Rationalité illimité	Rationalité limitée
• Decision optimale	• Décision satisfaisante

Conclusion

Que ce soit une stratégie ou une gestion courante, l'entreprise doit continuellement faire des choix en fonction de ses objectifs parmi plusieurs possibilités d'action. Ces choix sont faits à tous les niveaux de l'entreprise autant pour des choix de stratégie, d'organisation, de gestion courante. En fonction de leur nature et de leur objet, les décisions n'ont pas la même incidence sur le fonctionnement d'une organisation. C'est pourquoi, il est utile de dresser une typologie des décisions à partir de différents critères (objet, échéance...). Une fois cette typologie bâtie, le décideur s'engagera dans une démarche générale (processus) qui consiste à formaliser la décision. Les outils d'aide à la décision et les modèles de comportement permettent aujourd'hui d'optimiser la prise de décision.

⁴⁶ -Ibid, p 42

⁴⁷ -Établie par l'auteur

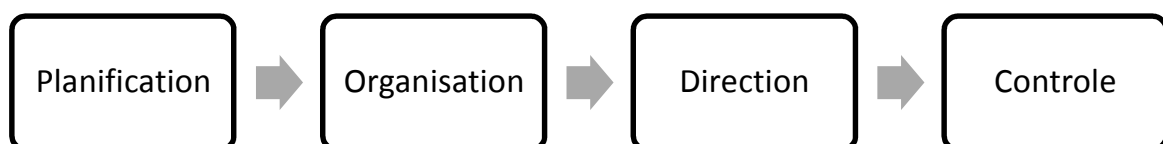
CINQUIÈME CHAPITRE**Le processus de gestion****Introduction**

Au regard des théories du management, le métier de gestionnaire est donc tout à la fois technique et humain. Surtout, l'exercice de ce métier commande une réflexion à plusieurs volets, à savoir les logiques d'action qu'il concrétise, les processus administratifs qu'il met en œuvre, les rôles de gestion dans lesquels il s'incarne et les habiletés de management qu'il requiert. On appelle cette logique d'action administrative un processus de gestion qui soit détaillé dans ce chapitre en précisant ses principales étapes.

1. Définition du processus de gestion

Les missions de la fonction administrative ou managériale définie ci-dessus par H. Fayol, constituent le processus de gestion. On le définit comme étant « l'exécution, selon une suite logique et ordonnée, de diverses fonctions administratives dans le cadre de la réalisation de la mission de l'organisation ». ⁴⁸

Ce processus est nécessaire et pertinent quel que soit le domaine dans lequel s'exerce la gestion: Finance, Marketing, Production, GRH.

Figure n ° 08: le processus de gestion ⁴⁹

Les flèches directives ne signifient pas la succession de phase du processus de gestion, puisque ces activités sont interactives, qui s'enchaînent et interagissent les unes dans/sur les autres pour ainsi formuler un cycle administratif.

⁴⁸ -Ben Tahar, Opcité, p..145

⁴⁹ -Établie par l'auteur

2. Les étapes du processus de management

2.1. La planification

La planification consiste à « concevoir une situation souhaitée, en fixant des buts à atteindre à un horizon donné, ainsi que les moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour les réaliser »⁵⁰. En effet, pour Ackoff (1973), planifier, c'est « concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir »⁵¹. Steiner (1969) définit, quant à lui, la planification comme « un processus qui commence par la formulation des objectifs et la définition de la stratégie et qui finit par la mise en place des politiques et plans détaillés pour les atteindre »⁵². Elle fournit aux responsables de l'entreprise un guide d'action et un moyen de prévoir le futur et le gérer au mieux.

La planification consiste à répondre à quatre questions :

Quelle est la situation actuelle ? Quelle est la situation future qu'on veut réaliser ? *Quelles sont les moyens à utiliser et les méthodes à suivre pour y arriver ? Es-ce- que telle action permet à l'entreprise de progresser ?

2.1.1. Les étapes de la planification : le processus de planification comporte des étapes qui sont liés les uns aux autres. Ces étapes sont :

- Identification des objectifs ;
- La recherche actions à mener ;
- L'incidence des actions ;
- Précisions des critères d'évaluation ;
- Choix définitif des actions a mené ;
- Établissement d'un programme d'action ;
- La décomposition des objectifs ;
- Suivi de l'exécution.

2.2. L'organisation

L'organisation consiste à l'agencement de relations entre composants, individus et moyens qui composent l'entreprise de manière à assurer la réalisation de ses objectifs. Elle répond à la question suivante : Qui va faire quoi ? Avec qui ?

⁵⁰ Meier, Opcité, p 157-158

⁵¹ -Ibidem

⁵² -Ibidem

2.2.1. Les principes de l'organisation

Une organisation bien structurée répond à certains principes de base tels que définis par L.F URWICK:

- Principe d'objectifs: Chaque unité administrative a une mission ou une raison d'être à remplir, laquelle doit être définie avec précision ;
- Principe de spécialisation: Chaque unité doit, autant que possible, se spécialiser dans un domaine particulier. Le travail à accomplir doit être effectué par des personnes compétentes et ayant des aptitudes distinctives ;
- Principe de coordination: Ce principe joue un rôle important puisque les tâches à effectuer par les différents spécialistes sont souvent étroitement liées ;
- Principe d'autorité: L'accomplissement de certaines tâches et la responsabilité conférée à certaines personnes nécessitent un minimum de délégation d'autorité c'est à dire un pouvoir de commander, de diriger ses subordonnés et d'utiliser ses ressources le plus efficacement et le plus économiquement possible ;
- Principe de responsabilité: La délégation de l'autorité signifie qu'une personne est responsable des tâches qui lui sont assignées. Toutefois, s'il n'atteint pas ses objectifs, il doit en expliquer les raisons ;
- Principe de subordination: C'est le nombre de personnes placées directement sous l'autorité d'un supérieur.

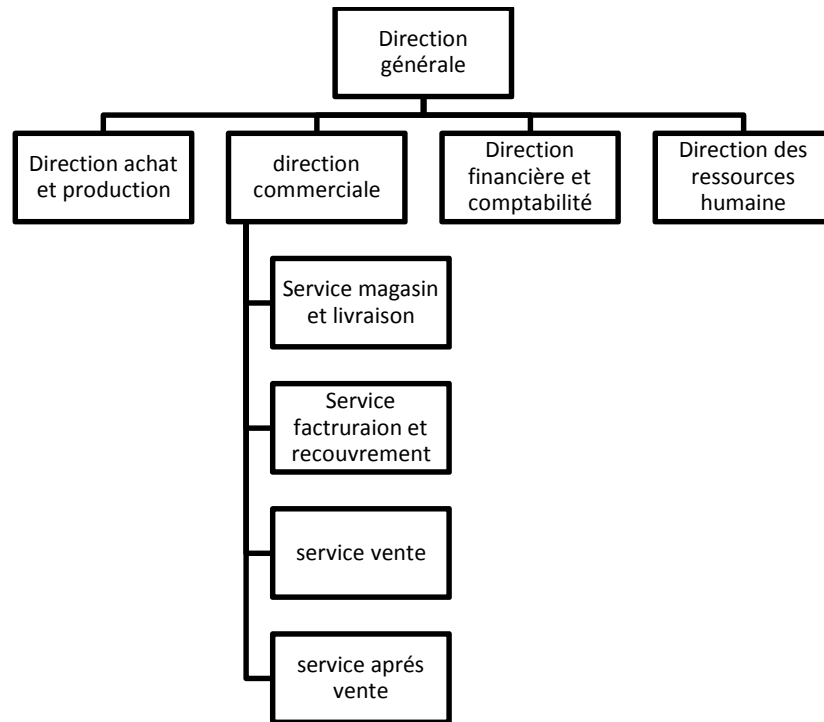
2.2.2. Les formes de structure d'entreprise :

La structure définit la manière dont le travail est répartie au sein de l'organisation entre les différents niveaux de responsabilité (définition des fonctions et des relations) et comment la coordination est assurée⁵³. La structuration de l'organisation repose donc sur la division du travail et la coordination nécessaire entre les tâches. Elle est imposée par de nombreux facteurs, els déterminant de la structure sont : secteur d'activité, environnement, taille de l'entreprise, technologie, stratégie...etc. la structure d'une entreprise peut prendre les formes suivantes :

a. La structure fonctionnelle

Cette structure résulte du découpage de l'entreprise selon les fonctions, de manière à ce que les tâches attribuées à une unité soient totalement différentes de celles des autres unités.

⁵³ - Monereau. M, « Management des organisations touristique » Ed Bréal, Paris. 2008, p.24

Figure 08 : structure fonctionnelle de l'entreprise⁵⁴

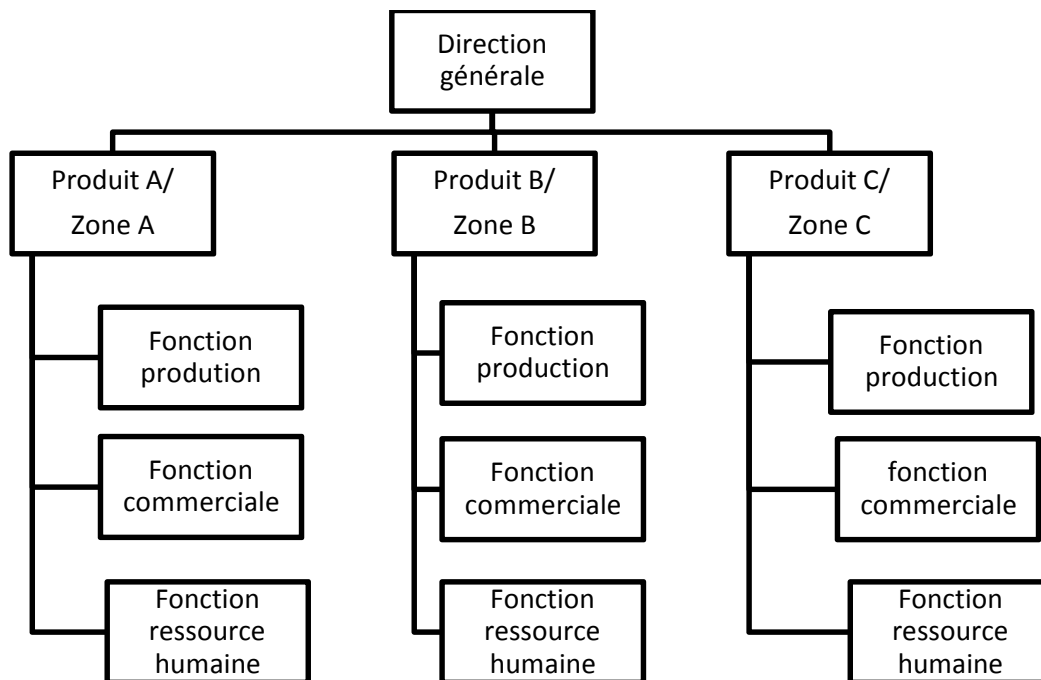
Cette structure, plutôt adaptée aux entreprises spécialisées, présente l'avantage d'un fonctionnement simple et clair. La spécialisation par fonctions favorise le développement de compétences spécialisées et permet de recourir quotidiennement à des individus, experts dans leur domaine (domaine financier, domaine de la recherche).

Mais la structure fonctionnelle présente aussi des inconvénients, d'abord liés à sa rigidité. Dans la mesure où la ligne hiérarchique est souvent développée, la prise de décision peut être ralentie et donc empêcher une adaptation rapide aux évolutions de l'environnement. Ensuite, la spécialisation induit le risque que chacun privilégie sa propre fonction et néglige de comprendre ce qui se passe dans les autres fonctions de l'entreprise, ce qui peut nuire aux intérêts de l'entreprise. Enfin, la coopération entre les fonctions est essentielle mais s'avère souvent difficile, car des conflits existent entre les différentes directions fonctionnelles.

⁵⁴ -Bernardin, E.M, « Management des projets : comprendre l'essentiel de la gestion d'un projet et de son équipe » Ed Paperback, 2017,p.29

b. la structure divisionnelle

Ce type est une structure par fonction combinée avec une organisation par projet. Elle consiste à organiser l'entreprise en parties selon les produit/zone géographique/client/marché...etc, chaque département se préoccupe de ces parties. Elle définit donc un ensemble d'unités autonomes ayant peu de relation entre elles, et dépendent directement de la direction générale qui leur alloue les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs.

Figure n °09 : Structure divisionnelle⁵⁵

La structure divisionnelle présente des avantages notables en matière de souplesse opérationnelle et stratégiques par rapport à des firmes fonctionnelles de taille comparable. La décentralisation des centres de décision et le raccourcissement conséquent des circuits d'informations et de communication permet de réduire les délais de réaction aux changements de l'environnement.

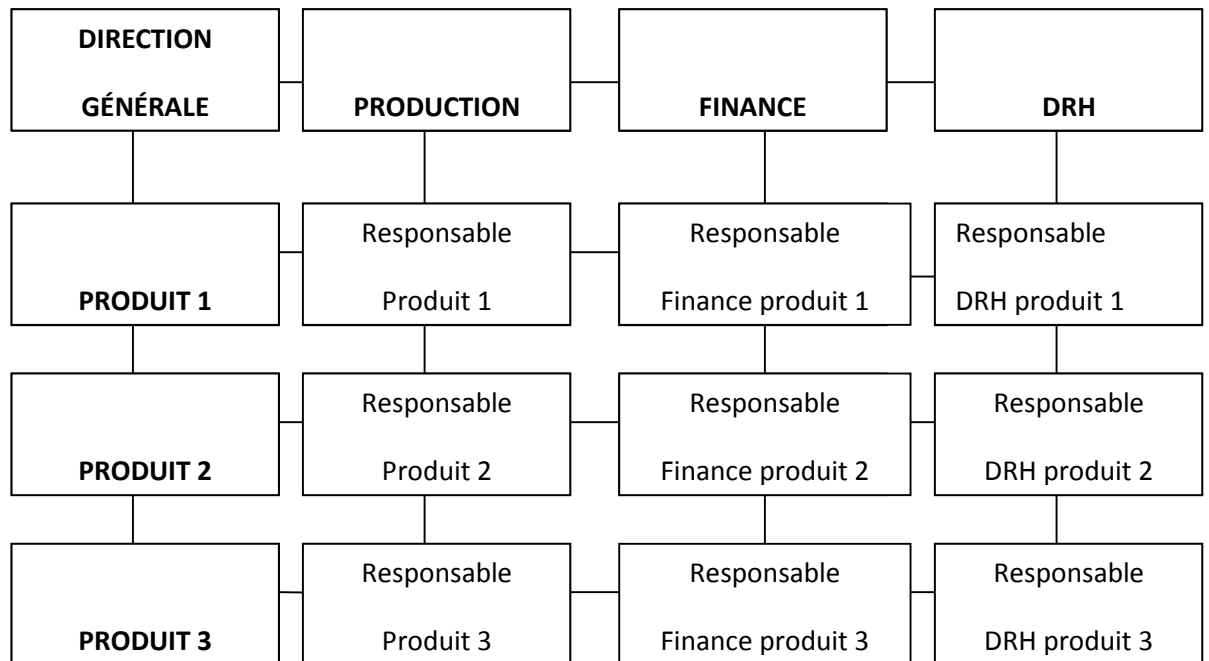
Un autre intérêt de cette forme d'organisation, se trouve dans la séparation entre la gestion courante, qui est du ressort des divisions, et la gestion stratégique qui relève de la direction générale.

⁵⁵ - Ibid. p.32

c. La structure matricielle

Son rôle est de remédier aux inconvénients des structures fonctionnelles et divisionnelles par la création d'une double structure d'autorité. Le principe consiste à maintenir des départements par fonctions et d'y superposer des groupes opérationnels (voir la figure 10).

Figure n °10 : Structure matricielle⁵⁶



En mettant en place une structure matricielle, l'entreprise favorise les relations transversales et la collaboration entre salariés sur un thème commun (conception d'un véhicule par exemple). Mais la structure matricielle soulève aussi un certain nombre de difficultés, notamment en rendant la coordination difficile. En remettant en cause le principe d'unité du commandement, elle place en effet les individus dans une situation particulière puisque ceux-ci se retrouvent sous la responsabilité de plusieurs supérieurs (un responsable de fonction et un responsable de division par exemple).

2.3. La direction :

La direction est un élément qui consiste à pousser (pouvoir et commandement) ou inciter (motivation) les membres d'un groupe pour qu'ils contribuent à la réalisation d'objectifs fixés.

⁵⁶ -Ibid, p. 36

La direction implique alors une influence et une interaction entre le dirigeant et les membres du groupe qu'il dirige

Diriger revient à assumer 4 tâches essentielles:

- La motivation: stimuler les individus et les équipes, faire converger leurs objectifs personnels avec ceux de l'entreprise;
- La communication: écouter, informer, expliquer, convaincre;
- Le leadership: influencer les autres, obtenir d'eux qu'ils agissent volontairement dans un certain sens;
- La formation : permettre aux autres d'apprendre, d'acquérir des connaissances et des aptitudes de manière.

2.4. Le contrôle

Le contrôle désigne le processus qui permet d'évaluer le rendement et d'intervenir en vue d'atteindre les résultats escomptés. Il peut être définie comme : « Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence »⁵⁷

Le rôle du contrôle réside dans la démarche de l'entreprise dans sa quête pour la performance, on peut résumer ce rôle comme :

- Aider à piloter l'efficacité : c'est-à-dire à gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques (exemple : un tableau de bord pour maîtriser la qualité perçue par la demande d'un produit pour se différencier des concurrents).
- Aider à piloter l'efficience : c'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier (ex. : un calcul d'écart pour réduire un coût de production et atteindre un point mort).

⁵⁷ - Alazard. C & Separi. S, « Contrôle de gestion, manuel et applications » Ed Dunod, Paris, 2010, p. 08-09

2.4.1. Les étapes du processus de contrôle

- **Détermination des objectifs et des standards ;**

Le processus de contrôle commence avec la planification qui définit les objectifs et les normes de rendement. Les objectifs déterminent les cibles de rendement et les normes fournissent l'étalon permettant d'évaluer les résultats obtenus.

- **Mesure des performances ;**

Les mesures suffisamment précises permettent de mettre en évidence les écarts significatifs entre ce qui s'est passé effectivement et ce qu'on avait prévu.

- **Comparaison des résultats et des objectifs établis ;**

Cette étape vise à savoir s'il y a lieu d'apporter des mesures de redressement. L'équation de contrôle (la nécessité d'intervention = les résultats désirés - les résultats obtenus).

- **Détermination et mise en place de mesures correctives ;**

Cette étape vise à établir les mesures à prendre pour corriger l'état des choses existant ou pour améliorer le rendement à l'avenir. On fait appel à la gestion par exceptions ; elle consiste à donner la priorité aux situations pour lesquelles la nécessité d'intervenir est la plus pressante.

Conclusion

Le processus de gestion est un processus interactif, en évolution constante, dont le but ultime est l'amélioration de l'organisation. Le manager doit faire les différentes prévisions pour les différentes utilisations de ces ressources, c'est ce qu'on appelle la planification, il doit distribuer les tâches, ce qui correspond à l'organisation, assurer le suivi via la direction et s'assurer de la bonne application des directives à l'aide du contrôle.

Conclusion générale

L'environnement actuel de l'entreprise se caractérise par une double évolution : l'accélération du rythme des changements et le décloisonnement des activités. L'accélération des changements concerne tous les domaines et pas uniquement le domaine technologique. Le décloisonnement des activités impacte l'entreprise qui ne peut se tenir à l'écart des tendances, mais également le manager en tant qu'acteur majeur de l'entreprise.

Du rôle ancien et classique, fondé sur le command and control (donner des ordres et vérifier leur exécution), le manager devra s'adapter à de nouveaux comportements, plus collectifs, moins hiérarchisés, miser sur la collaboration plus tôt que sur l'exécution et s'appuyer davantage sur la confiance que sur l'exercice du pouvoir.

L'information devient omniprésente, dans et hors de l'entreprise. Le manager ne peut plus se contenter de sa connaissance, autrefois exclusive et réservée aux cadres, comme seul attribut de son pouvoir.

L'environnement technologique va irrémédiablement pousser le manager à responsabiliser davantage les membres de son équipe, à être initiateur de nouveaux projets. Et sa mission de manager devra passer progressivement du rôle de « chef » qui ordonne et vérifie, à celle de « leader » d'équipe, de régulateur et d'animateur de communauté.

Bibliographie

- Alazard. C & Separi. S, « contrôle de gestion, manuel et applications » Ed Dunod, Paris, 2010
- Aim. R, « organisation des entreprises, 100 questions pour comprendre et agir » Ed Afnor, Paris, 2013.
- Balland. S & Bouvier. A.M, « management des entreprises en 24 fiches », Ed. Dunod, Paris, 2008.
- Beldergger. R. « le management dans un environnement dynamique » Ed. De Boeck, Paris. 2014.
- Ben Tahar. M. « Management, composantes et processus » Ed. Publibook, Paris. 2013.
- Berg R.J & McCoy. H, « Parlons affaires ! Initiation au français économique et commercial » Troisième édition, Ed. Heinle Cengage Learning, Boston, 2014.

- Bernardin, E.M, « Management des projets : comprendre l'essentiel de la gestion d'un projet et de son équipe » Ed Paperback, 2017.
- Brunet. T & al. « Management des organisations » Ed. Bréal, Paris, 2005
- Cobut.E, Bomal, G, « Motivé, être motivé, et réussir ensemble » Ed. Edipro. Liège. 2009
- Detrie, J.P, « Stratégor, politique générale de l'entreprise » Ed. Dunod, Paris, 2005.
- Diallo, I. « La prise de décision dans la gestion des système de santé » Ed l'Harmattan, Paris, 2015.
- Foudriat . M, « sociologie des organisations » Ed. Pearson, Paris. 2007
- Lavorta, L & al « Mercatique, terminal STG », Ed Bréal, Paris, 2007.
- Lussato, B, "Introduction critique aux théories d'organisations", Ed. Dunod, 1992
- Meier, O, « Dico du manager :500 clés pour comprendre et agir » Ed. Dunod, Paris. 2009
- Monereau. M, « Management des organisations touristique » Ed Bréal, Paris. 2008
- Montoussé. M, « sciences économiques et sociale : travaux pratiques » Ed. Bréal, Paris 2008.
- Simon. P, « Economie –Droit : BTS 2em année » Ed. Bréal, Paris, 2007.
- Ramond, Ph. « Management opérationnel, Direction et animation des équipe » 3em Edition, Ed.Maxima, Paris, 2003
- Rouleau, L, « Théories des organisations : approches classiques contemporaines et de l'avant-garde » Ed. Presse de l'université de Québec. 2007.
- Sarnin. Ph. (2016), « Psychologie du travail et des organisations »Ed. De Boeck, 2^{em} Ed, Paris.