

CHAPITRE I : LES FONDEMENTS DU

MANAGEMENT

SECTION I : LES CARACTERISTIQUES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT

Le terme moderne de management est défini comme la conduite, la direction d'une entreprise. Le verbe manager prend le sens de diriger, et donc manier. On peut également parler de gouverner, administrer... Plus généralement, le management est défini comme l'ensemble des activités de direction d'une entreprise. Il est selon l'économiste THIETARD « c'est l'action, art, manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler ». Le management peut se concevoir comme une démarche traditionnelle par laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont cordonnées vers la réalisation des buts poursuivis. Cette démarche se traduit suivant un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de façon à en tirer un rendement optimal conformément à une philosophie axée sur la satisfaction des différents publics impliqués. Lié à une réalisation socio-économique, le management nécessite l'emploi de toutes les facultés. Par ailleurs, on parle de management stratégique, et management opérationnel. Le premier renvoi aux fonctions de direction de l'entreprise. Pour mieux saisir la spécificité du management décrivant six caractéristiques :

a- Le management est généralement identifié à la performance d'un groupe.

b- Il a des fonctions inter agissantes et interdépendantes et qui forment une unité d'ensemble. c- Le management évolue selon un cycle continu pour assurer la poursuite des affaires de l'entreprise, le cycle managérial (planifier, organiser, diriger et contrôler) se renouvelle constamment dans le temps.

d- Le management est à la conjugaison de deux courants : la rationalisation et l'humanisation de la gestion. Quant à la rationalisation, le management a développé une gamme appréciable de techniques et de méthodes, le tout peut accroître l'efficacité du rapport intrants/extrants.

D'autre part, le management s'inspire de façon substantielle des sciences humaines, pour engendrer la collaboration motivée du personnel et pour rehausser la qualité de vie et le bien être collectif. e- Le management est à la fois science et art : il s'identifie à un ensemble organisé de connaissances et s'identifie aussi à l'exercice d'habilités particulières (art). En plus de l'aspect conceptuel, le management implique les qualités propres à l'action et des

aptitudes à obtenir des résultats. Un équilibre judicieux entre ces deux groupes d'éléments, doit être envisagé pour l'acquisition et la mise en oeuvre d'un « Savoir faire » pertinent. Pour l'homme d'Etat américain Robert Macnamara, le management est le plus créateur des arts. C'est l'art des arts, c'est l'art d'organiser les talents. f- Le management est d'une application universelle : partout où il y a des ressources à gérer, des décisions à prendre, des activités à coordonner.

SECTION II : LES DIFFERENTES CONCEPTIONS DU MANAGEMENT

Paragraphe 1 : La conception traditionnelle :

Elle repose sur le schéma classique de la spécialisation formulée par Taylor (les chefs pensent et les ouvriers exécutent). L'art de la direction, est ainsi l'art de donner des ordres et de les faire exécuter. Le management c'est l'art de faire passer les idées dans les mains des manoeuvres. Mais les opérations et les contextes évoluent et se compliquent. Dans la conception traditionnelle, on cherchait à développer des « Automatismes ». Aux, l'évolution du temps, les stagnations et surtout les faillites, guettent les entreprises qui continuent d'opérer selon les pratiques anciennes sans se soucier des méthodes modernes de gestion. Ceci, notant que les organisations sont de nos jours soumises à une multitude de changements et de contraintes :

- *Innovation technologique ;*
- *Professionnalisation du personnel ;*
- *Radicalisation syndicale ;*
- *Concentration des capitaux ;*
- *Affecter de la concurrence ;*
- *Intervention accrue de l'État ; Des pratiques administratives déficientes.*

Paragraphe 2: Exigences du Management contemporain :

Si dans la conception traditionnelle, l'accent est mis sur les aspects organisationnels du management ; dans la conception moderne, c'est le développement de la capacité d'adaptation de tous les membres face à la diversité des situations et à leurs évolutions qui est mise en exergue. Le management « c'est l'art de mobiliser et de stimuler l'intelligence de tous les membres de l'entreprise au service d'un projet ». Vue sous cet angle, la direction de l'entreprise doit mobiliser les salariés, les impliquer dans la vie de l'entreprise. La tâche essentielle du manager, est de tirer partie, des ressources surtout humaines non exploitées. Il encourage la participation dans les questions importantes en élargissant l'autonomie et le

contrôle personnel chez ses subordonnés. En effet, le management contemporain est anti-taylorien.

Paragraphe 3: Le profil-type du manager :

Comment peut-on concevoir le profil-type du manager contemporain ; l'habilité et les compétences sont requises selon les différents niveaux :

☛ *Compétences techniques ;*

☛ *Sens de l'action ;*

☛ *Compétences sociales ;*

☛ *Compétences conceptuelles ;*

☛ *Esprits d'entreprise. La compétence s'apprend et se développe chez les individus, en effet, avec les méthodes et cas. Les apprenties sont en mesure de vivre de façon accélérée, une gamme variée de situations problématiques.*

CHAPITRE II : LES THESES MANAGERIALES

La pensée managériale a connu un essor audacieux grâce aux rapports de recherches multidisciplinaires, en économie, comptabilité, psychosociologie. Pour mieux saisir le concept du management, il est nécessaire de passer en revue les différentes Ecoles. Ces théories sont nées des problèmes d'administration rencontrés dans la grande entreprise.

SECTION I : L'ECOLE DU MANAGEMENT SCIENTIFIQUE

Appelée aussi, école classique, car c'est à partir d'elle qu'apparaît une littérature consacrée à l'entreprise au début du 20^e siècle. Ce courant est apparu dans un contexte économique sociologique et intellectuel particulier. En effet concurremment (déploiement) industriel, la volonté de rationalisation des organisations de travail, prend un caractère scientifique à partir du début du 20^e siècle.

Paragraphe 1: Frédéric TAYLOR et l'organisation du travail :

Taylor (1856-1915) considère que pour obtenir le maximum du facteur travail, il faut une division des tâches. Il veut lutter contre les gaspillages du temps, d'argent et de matière, en ayant recours à une méthode scientifique. Taylor est le fondateur de l'OST (Organisation Scientifique du Travail). Son principal objectif, est d'assurer le maximum de prospérité, pour l'employeur et pour chaque salarié. Cette prospérité dépend de la productivité de chacun. Taylor énonce les principes d'organisation suivants :

☛ *Distinction entre la conception et l'exécution : l'étude scientifique du travail doit être effectuée par des spécialistes qui définissent les processus opératoires des lois économiques et le travail que doit fournir l'ouvrier.*

☛ *Division du travail : elle entraîne la partialisation des tâches. Plus la tâche est simple, plus l'apprentissage est rapide.*

☛ *Étude des temps et des mouvements : c'est à dire le chronométrage.*

☛ *Le mythe « one best way » : c'est le mythe taylorien selon lequel il existe pour faire un travail déterminé une seule manière, celle connue par les concepteurs.*

C'est la façon la plus rationnelle de produire. Le système taylorien se présente comme un effort de rationalisation, de l'organisation du travail, sa conception de l'homme au travail et celle de l'Homo-Economicus motivé par les seuls gains monétaires. Par conséquent, la rémunération doit être à la pièce, à fin de le motiver à produire toujours davantage. Le Taylorisme se prolongera aux Etats-Unis avec le Fordisme et le travail à la chaîne. Mais cette OST conduit à de nombreux dysfonctionnements :

☞ *Mauvaise qualité du travail ;*

☞ *Retards et absentéisme ;*

☞ *Grèves. Une grande part de ces dysfonctionnements est due à l'absence de prise en compte à la fois de l'homme en tant qu'individu, et de l'homme faisant partie intégrante d'un groupe sociale.*

En effet, se sont des groupes eux même qui feront la proposition d'amélioration de la production sans qu'il y ait besoin au préalable d'une initiative du management

Paragraphe 2: Fayol et les principes d'administration :

Alors que Taylor investi ses énergies sur l'ingénierie industrielle, en vue de l'utilisation optimale des facteurs de production. Henry Fayol (1841-1925) le français, consacre ses réflexions au travail de la haute direction, dans son ouvrage « Administration Industrielle et Générale », Fayol est le premier à identifier les six fonctions clés du management :

1. Fonction technique ;

2. Fonction commerciale ;

3. Fonction financière ;

4. Fonction de sécurité ;

5. Fonction comptable ;

6. Fonction administrative.

Pour Fayol, il faut organiser les tâches quotidiennes avec le maximum de sécurité, en ayant recours à des axes de communication précise entre les individus et entre les services. Cela conduit aux principes suivants :

☞ *Codification des fonctions du chef : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.*

☞ *L'hiérarchie linéaire.*

☞ *L'unité de commandement.*

☞ *La centralisation des décisions.*

Par ailleurs, Fayol conseil d'appliquer avec mesure ces principes quand on fait le métier de gestionnaire au plus haut niveau. En conclusion, on relève que l'Ecole classique a connu plutôt un échec dans son application.

SECTION II – L'ECOLE SOCIALE

En réaction à l'échec de l'école classique, l'école sociale apporte avec, essentiellement les mouvements des relations humaines.

Paragraphe 1 : L'école de relations humaines

Ce courant débute vers les années 1930 aux Etats-Unis par une prise de conscience profonde des variables psychologiques et sociologiques du milieu industriel lors des recherches de l'économiste Elton Mayo (1880-1949) alors Western Electric de Hawthorn de Chicago. Les conclusions : proposent une conception relationnelle de la situation de travail. Aux yeux des psychologues industriels, la base essentielle de l'organisation revient à la cellule sociale de travail qui a son propre dynamisme, ses valeurs, ses buts, ses normes, sa statut et ses rôles, le tout opérant de façon plus conforme avec l'organisation formelle. On découvre l'influence considérable, que le réseau de relations sociales exerce sur la motivation, la satisfaction et la productivité du travail. Une série de mesures sociales sont recommandées à fin de donner un sens au travail et développer des sentiments positifs chez les ouvriers. On passe d'une conception de l'homme économique à l'homme social. La contribution de Mayo ajoutant à la pensée managériale, elle a révélé l'importance des émotions, les réactions, du respect humain pour diriger les individus. Elle a mis l'accent sur l'importance de la communication (Dirigeant ➤ Employé). Cependant, ce courant ne remet pas en cause les structures formelles et les modes de fonctionnement des organisations. Il cherche juste à réduire les tensions psychologiques pour mieux intégrer les salariés à l'entreprise.

Paragraphe 2 : Les apports de Maslow

Au lendemain de la deuxième guerre mondiale, la conception relationnelle du travail prend une nouvelle tenue en se complétant par les dimensions actualisantes et épanouissantes. L'économie des sciences sociales se fait de façon accélérée. Les facteurs motivationnels se définissent suivant une échelle ramifiée de besoins. Selon Maslow, la satisfaction des catégories sociales, se réalise par l'exercice d'un travail significatif, mais aussi par de la considération, estime Herzberg. Maslow s'est intéressé en fait à la satisfaction des besoins des individus en définissant une hiérarchisation de ces besoins en cinq catégories :

- ☞ **Besoins physiologiques ;**
- ☞ **Besoins de sécurité ;**
- ☞ **Besoins d'appartenance ;**
- ☞ **Besoins d'estime ;**
- ☞ **Besoins d'accomplissement.**

Ces besoins hiérarchisés doivent être pris en compte par l'entreprise. Un besoin de niveau 2 ne peut être satisfait que si ceux de niveau 1 le sont totalement.

SECTION III – L'ECOLE DU COMPORTEMENT

Certains acteurs ont axé leurs travaux sur le comportement des dirigeants pour expliquer les performances des membres. Les théoriciens du comportement, estiment que dans le commandement il existe « un style de comportement qui est le meilleur » dans toutes les formes d'organisation.

Paragraphe 1 : Les apports de Lewin

Lewin a identifié trois styles fondamentaux de commandement :

☛ **Autocrate** : il donne des ordres qui doivent être exécutés, cependant, on peut trouver un autocrate bienveillant.

☛ **Démocrate** : celui qui prend la décision et qui la partage avec les autres membres, il est à leur écoute et il est compétant. C'est un système plus efficace car il fait participer les individus.

☛ **Laisser-faire** : le dirigeant, il n'a le soucie de rien et il essaie d'avoir le moins de contacts possible, et le moins de décisions possible. Désormais, l'entreprise n'est plus considérée comme une entité économique mais plutôt comme une sorte de communauté de destins.

Paragraphe 2 : Les travaux de Likert

Likert montre que dans une organisation, les contremaîtres qui ont les meilleures réalisations, sont ceux qui concentrent l'essentiel de leur attention sur les aspects humains des problèmes de leurs subordonnés, et se consacrent leurs efforts à constituer des groupes de travail efficaces avec des objectifs de réalisation élevés. Ainsi Likert a défini quatre styles de commandement qui caractérisent différents aspects du comportement des dirigeants.

1. *Style autoritaire exploiteur* : On commande par la peur et la contrainte. La communication part du sommet vers le bas. Les décisions sont prises et imposées par le niveau supérieur de l'hierarchie sans consultation.

2. *Style autoritaire mais paternaliste* : C'est un management dicté par carotte plutôt que par le bâton, mais les subordonnés restent entièrement sous lui. Les décisions sont prises au sommet de la hiérarchie, seules quelques décisions mineures sont déléguées aux niveaux inférieurs.

3. *Style consultatif* : Le contrôle est encore situé surtout au sommet, mais commence à être partagé avec les cadres moyens et inférieurs. Les objectifs sont fixés après discussion avec les subordonnés. Et les opérations opératoires sont prises aux niveaux inférieurs de l'organisation. 4. *Style participatif* : La direction fait participer les employés à des groupes de travail capables de prendre des décisions, et fixe des objectifs à atteindre, et travail étroitement avec les subordonnés pour les stimuler dans la réalisation des performances. La

communication se fait facilement dans les deux sens. Pour Likert, tous les dirigeants devraient s'orienter vers le style participatif, s'ils veulent maximiser la quantité et la qualité des réalisations de leurs employés. Selon Likert, l'efficacité d'une organisation se mesure par sa réussite économique et par la qualité de l'organisation humaine. Les grands principes en matière d'organisation sont :

🌐 ***Décentralisation des pouvoirs et des responsabilités.***

🌐 ***Recherche de la participation à tous les niveaux.***

🌐 ***Valorisation du rôle d'animation du responsable hiérarchique.***

On vient de se rendre compte que les relations humaines, l'ambiance du travail et les liens tissés avec et entre les ouvriers, sont incomparablement plus important dans leur effet sur la productivité que les simples conditions physiques et matérielles. Un « One Best Way » dont le stimulant serait attractif doit émerger.

SECTION IV – L'ECOLE SYSTEMATIQUE

Le besoin d'une nouvelle méthodologie qui favorise l'interaction dynamique des sciences de base devient de plus en plus impérieux. En raison de son objet même, l'approche systématique fournit ce dénominateur commun qui permet de relier les diverses disciplines du management. Ce courant dépasse largement le cadre de l'entreprise puisqu'il a la prétention de s'appliquer à tout système.

Paragraphe 1 : L'école sociotechnique

Cette école recherche à la fois l'optimisation de l'organisation sociale, et de l'organisation technique du travail. Emory ETRIST, considère l'organisation comme un système d'interaction entre deux sous systèmes, le sociale et la technique. Le passage d'une organisation rigide de type taylorien à une organisation souple et collective qui donne plus d'autonomie au groupe de travail satisfait à la fois des contraintes techniques et l'organisation des travailleurs. Comme l'entreprise est un système ouvert qui nécessite d'ajuster l'organisation aux contraintes techniques, il faut donc accorder de l'autonomie et responsabiliser les individus ou les groupes de travail qui sont confortés à des tâches variables. L'organisation doit par conséquent être souple et faire confiance à la capacité des travailleurs à s'organiser et à accepter les changements.

Paragraphe 2 : L'école de la prise de décisions

Son principal représentant est Simon HERBERT pour qui, gérer, c'est faire le bon choix. Mais comment prendre la bonne décision ? Pour la théorie économique l'individu a un comportement rationnel, mais Simon estime au contraire que la rationalité n'est en faite

qu'une rationalité limitée. Face à un problème, le décideur ne cherche pas forcément la solution optimale, il s'arrête souvent à la première solution qu'il juge satisfaisante. Plusieurs raisons sont avancées :

☛ *Le manque d'information : on ne peut pas disposer de toute l'information nécessaire.*

☛ *Le futur est incertain, et la recherche d'informations supplémentaires est très coûteuse et peut prendre beaucoup de temps.*

☛ *Plus le système et l'environnement sont complexes et variés plus il est difficile de piloter un système.* Simon HERBERT, déduit ainsi l'existence de deux grands types de décisions dans l'entreprise:

📅 **Les décisions programmées**, qui ont un caractère habituel, répétitif. Comme la paie des salaires, la facturation des commandes.... Ces décisions peuvent faire l'objet d'applications informatiques.

📅 **Les décisions non programmées**, qui ont un caractère non structuré et qui sont très importantes pour la vie de l'entreprise. Comme décision d'implantation à l'étranger. Ces décisions sont de la compétence des dirigeants de l'organisation.

SECTION V – LES REFORMISMES DES ANNEES 60 : LES ECOLES MODERNES DES SCIENCES DE LA GESTION

A l'intérieur de l'école moderne, on inclut un ensemble de recherches qui ne peuvent être placées dans les autres courants mais qui influencent sensiblement la pensée managériale. Prix Nobel d'économie, LAWRENCE a proposé les bases d'une nouvelle théorie, qui au lieu de privilégier des solutions idéales, avancent plutôt une théorie contingentielle qui recherche des solutions sur mesure et adoptées au contexte situationnel de chaque entreprise. Il est nécessaire d'analyser l'entreprise dans sa globalité en prenant compte des facteurs de contingence qui sont, la technique, le marché et la stratégie. *Ces principales conclusions :*

❶ Il n'y a pas de structure idéale, plusieurs modèles peuvent être performants selon le contexte (stratégie, technologie...) un même modèle peut être performant ou non performant.

❷ L'efficacité de l'organisation dépend de sa capacité à s'adapter à son environnement, l'entreprise devra être d'autant plus souple et décentralisée, que son environnement est incertain et évolutif. Simon HERBERT, par son approche interdisciplinaire, il a appliqué l'économie, la psychologie, et les outils mathématiques, à la prise de décisions. (Voir chapitre précédent). BUCHTE, il étudie les stades de croissance de l'entreprise, il déclare la logique du management qui préside à chacune des grandes périodes de vie de l'entreprise (le lancement de l'entreprise, la pleine croissance et la maturité). Les sciences de la gestion font une percée

très importante au niveau de la logique industrielle. En effet depuis quelques décimés, le développement des méthodes quantitatives, aident énormément à la résolution des problèmes de planning et de contrôle reliés pratiquement à la fonction production. Visant à optimiser les aspects technico-économiques de la firme, ce courant peut être perçu comme une forme moderne de la rationalité taylorienne avec quelques possibilités d'influence centuplée. C'est surtout l'événement de l'information par ordinateur qui accroît de façon considérable l'importance de cet école de pensée.