

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université d'Alger 3
Faculté des sciences économiques,
sciences commerciales et des
Sciences de gestion

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
و علوم التسيير

Introduction au management

Dr Hadjene Omar

Dr Hadjene Omar

"Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite."

Henry Ford

Ce polycopié a été entièrement, de la première jusqu'à la dernière ligne, saisi et mis en page par l'auteur lui-même. N'étant pas spécialiste du clavier, il prie le lecteur de l'excuser pour les fautes de frappe qui malgré les corrections ont pu lui échapper.

Mr Hadjene Omar

TABLE DES MATIERES

Table des matières.....	IV
Liste des schémas.....	X
Liste des graphes.....	XI
Liste des tableaux.....	XII
Résumé.....	A
Introduction générale.....	B
L'espace organisationnel du management.....	17
I Définition de la notion d'organisation.....	17
II Apparition et évolution de la théorie des organisations.....	18
II.1 Evolution de la pensée organisationnelle.....	18
II.2 École classique (1890-1930).....	19
II.2.1 La théorie de Taylor (OST).....	20
II.2.2 La théorie d'Henry Fayol.....	22
II.2.3 La bureaucratie de Max Weber.....	25
II.3 École comportementale.....	27
II.3.1 Les relations humaines d'Elton Mayo.....	27
II.3.2 La pyramide des besoins d'Abraham Maslow.....	29
II.3.3 Les théories X et Y de Douglas Mac Gregor.....	31
II.3.4 Théorie des interactions.....	34
II.4 Théories modernes.....	36
II.4.1 Ecole systémique.....	36
II.4.2 L'école de contingence.....	40
Les principes de management.....	45
I Définition du management.....	45
II Différence entre management et gestion.....	47
III Relation du management avec les autres fonctions de l'organisation.....	49
III.1 Analyse de Fayol.....	49
III.2 Analyse de Boris Evgrafov.....	50
IV Les objectifs du management.....	51
La planification.....	53
I Définition.....	53
II Importance de la planification.....	53
III La responsabilité de la planification.....	54
IV Typologies de la planification.....	54
IV.1 Typologie selon le type de projet.....	55
IV.1.1 Traditionnelle.....	55
IV.1.2 Agile.....	55
IV.1.3 Cascade.....	55
IV.1.4 Pert.....	56

IV.1.5 SCRUM.....	56
IV.1.6 Crystal clear.....	56
IV.1.7 Processus Unifié.....	57
IV.1.8 Adaptative.....	57
IV.1.9 Chemin critique.....	57
IV.1.10 Chaîne critique.....	57
IV.1.11 Extreme Programming.....	58
IV.1.12 Développement de l'application jointe.....	58
IV.2 Typologie selon différentes dimensions.....	59
V Processus de la planification.....	60
V.1 Définir les objectifs.....	61
V.2 Définir la liste des tâches nécessaires à l'atteinte les objectifs.....	61
V.3 Définir l'enchaînement logique des tâches.....	62
V.4 Ajouter les durées et des contraintes sur certaines tâches.....	63
V.5 Définir et attribuer les ressources.....	63
V.5.1 Identifiez les ressources critiques.....	64
V.5.2 Calcul des quantités requises de chaque ressource.....	64
V.5.3 Dessinez une carte de chargement de chaque ressource.....	64
V.5.4 Calcul d'un calendrier des quantités disponibles de chaque ressource.....	64
V.5.5 Dessinez une carte de la disponibilité de chaque ressource.....	64
V.5.6 Déterminer le déficit ou l'augmentation de chaque ressource.....	65
V.5.7 Budget des ressources.....	65
V.6 Déterminer l'intégration des plans.....	65
V.7 Mise en œuvre, suivi et évaluation des résultats:.....	65
L'organisation	67
I Définition de la structure.....	67
II L'importance de la structure de l'entreprise.....	68
III Les principales caractéristiques de la structure de l'entreprise.....	68
III.1 La complexité.....	68
III.2 Le degré d'officialité.....	69
III.3 Le degré de centralisation.....	69
IV Les étapes pour la conception d'une structure d'entreprise.....	69
V les structures traditionnelles.....	70
V.1 Les structures fonctionnelles.....	70
V.1.1 Avantages et inconvénients.....	71
V.2 les structures hiérarchiques.....	71
V.2.1 La structure organisationnelle verticale (exécutive).....	71
V.2.2 La structure géographique.....	72
V.2.3 La structure divisionnelle (divisionnaire/par produit).....	73
V.2.4 Avantages et inconvénients.....	73

V.3 les structures hiérarchiques consultatives.....	73
V.3.1 Structure organisationnelle verticale consultative.....	74
V.3.2 Avantages et inconvénients.....	74
VI Les structures modernes.....	75
VI.1 La structure matricielle.....	75
VI.2 La structure organisationnelle d'après Henry Mintzberg).....	76
VI.3 Avantages et inconvénients.....	76
VII Les déterminants de la structure.....	77
La coordination	80
I Définition de la coordination.....	80
II Les mécanismes de coordination au sein de l'organisation.....	81
III Les différents modes de coordination.....	82
IV Les conditions d'une coordination efficace.....	83
V Quelques concepts de coordination.....	83
V.1 Spécialisation (pertinence)- Coordination (cohérence).....	83
V.2 Coopération-compétition.....	84
V.3 Proopération.....	84
V.4 Collaboration-Travail individuel.....	84
VI Importance de la coordination.....	84
Le commandement (leadership)	87
I Définitions.....	87
II Les caractéristiques du leader.....	89
III Les formes d'influence et les sources de pouvoir du leader.....	89
III.1 Les formes d'influence.....	90
III.2 Les sources de pouvoir.....	91
IV Les styles de leadership.....	91
IV.1 Style autocratique (autoritaire ou directif).....	92
IV.2 Style paternaliste (persuasif ou incitatif).....	92
IV.3 Style démocratique (ou participatif).....	92
IV.4 Style absolu ou relatif (déléгатif).....	93
V Théories du leadership.....	93
V.1 Théorie des traits personnels.....	94
V.2 Théorie situationnelle.....	94
VI.3 Théorie de l'interaction.....	95
Le contrôle	96
I Définition.....	96
II Les concepts annexes au contrôle.....	97
III Pourquoi le contrôle.....	97
IV Les différents types de contrôle.....	99
IV.1 Contrôle interne et externe.....	99
IV.2 Le contrôle automatique.....	100

IV.3 Les contrôles à priori et à postériori.....	100
VI.4 Le contrôle fréquent ou concomittant.....	101
V Le processus de contrôle.....	101
V.1 L'objet du contrôle.....	101
V.2 La norme.....	101
V.3 La mesure et l'évaluation des écarts.....	103
V.4 La correction des écarts.....	103
VI Les critères d'un bon contrôle.....	104
VI.1 Economiques.....	104
VI.2 Significatifs.....	104
VI.3 Pertinents.....	104
VI.4 Conforme au sens.....	104
VI.5 Synchronisés.....	105
VI.6 Simples.....	105
VI.7 Opérationnels.....	105
Conclusion générale.....	106
Bibliographie.....	107

Liste des schémas

N°	titre	page
01	La pyramide de MASLOW	30
02	L'organisation selon l'école systémique.....	36
03	Différence entre le management et la gestion.	48
04	Relation de la fonction administrative avec les autres fonctions selon Fayol.....	49
05	Relation de la fonction administrative avec les autres fonctions selon Evgrafov.....	50
06	La structure fonctionnelle.	71
07	La structure verticale exécutive.....	72
08	La structure géographique.....	72
09	La structure divisionnaire.....	73
10	La structure verticale consultative.....	74
11	La structure matricielle.....	75
12	La structure Mintzberg.....	76

Liste des tableaux

N°	titre	page
01	Classification selon différentes dimensions.....	59

Dr Hadjene Omar

Résumé.

Les grands problèmes mondiaux du moment (chômage, inflation, crise.....) ont des origines et des conséquences économiques. Comprendre ces problèmes exige par là même que soient détenues un certain nombre de connaissances, théoriques ou pratiques, quantitatives ou qualitatives, en économie notamment au niveau de l'entreprise, un des noyaux de l'économie.

Sans prétendre à l'exhaustivité, l'essentiel pour nous, dans ce document, est de résumer et de présenter d'une manière simplifiée mais néanmoins cohérente une réalité économique complexe à travers les principaux concepts économiques liés au management des entreprises pour les mettre à la disposition des lecteurs.

Le management de l'entreprise se trouve à la frontière de la micro-économie traditionnelle, du managérial economics, de l'organisation industrielle et des sciences administratives.

Ce polycopié introduit des outils d'analyse économique simples qui servent à identifier les facteurs explicatifs et les leviers de la performance des entreprises. Il comporte la présentation, d'une part, l'espace organisationnel du management et les principes du management, d'autre part, de modèles formalisés et d'outils managériaux d'usage courant, qui permettent de se rapprocher des conditions réelles de prise de décision dans l'entreprise. C'est ce à quoi ce document s'attèle.

Mots clés : Entreprise, fonction, structure, environnement, management, efficacité, efficacité, contrôle, coordination, planification, leadership, commandement, pouvoir, organisation.

Introduction générale.

Ce polycopié d'introduction au management d'entreprise a pour objet de fournir à toutes les personnes intéressées une initiation à la gestion d'entreprise. Destiné en priorité aux étudiants de 1^{ière} année LMD, il peut aussi être utilisé avec profit par les étudiants des écoles de commerce et de gestion, comme il peut constituer une feuille de route pour mes chères collègues enseignants. Il tente de faire découvrir progressivement les concepts du management d'entreprise.

Ce cours est élémentaire, en ce sens que son étude ne nécessite aucune connaissance préalable ou prérequis en économie, et qu'on n'utilise aucun outil mathématique à proprement parler. Ce polycopié se trouve à un niveau technique simple. Il constitue un complément synthétique pour aider l'étudiant à mieux saisir et comprendre le fonctionnement de l'entreprise et à y exercer pleinement sa capacité d'action.

Le management de l'entreprise est une matière fondamentale des filières de gestion. En effet, tout étudiant en gestion doit connaître le fonctionnement de l'entreprise et, plus généralement, le fonctionnement de toute organisation. L'étude des outils techniques et des méthodes quantitatives (comptabilité, contrôle de gestion, etc.) serait vaine si l'étudiant n'était pas en mesure d'intégrer ces éléments dans le contexte de l'entreprise.

L'objectif de cet enseignement est de précisément fournir à l'étudiant ce cadre de référence. Il s'agit de l'initiation à la maîtrise de l'organisation et du fonctionnement des entreprises.

Il convient, ainsi, que les étudiants réalisent qu'il ne s'agit pas de maîtriser toutes les subtilités et tous les artifices du management d'entreprise. En revanche, il faut qu'ils soient conscients qu'il existe certains passages obligés qui sont synthétisés dans ce support de cours.

Cette difficulté est par contre tout à fait surmontable et nous espérons y contribuer à travers ce polycopié dont le propos est, avant tout, pédagogique.

Au plan pratique comme au plan théorique, ce document entreprend, à partir d'une présentation simple et progressive, d'exposer et de mettre à disposition des étudiants un outil de travail favorisant l'utilisation et l'interprétation des concepts économiques, liés au management d'entreprise, qui faciliteront leur spécialisation durant les années d'études supérieures.

L'économie, au fil du temps, a tendance à se complexifier. Ainsi, les individus ne vivent pas seuls en autarcie sur une île coupée du monde ; ils entrent en communication les uns les autres, échanges des biens, se rendent des services mutuels, en fait ils deviennent interdépendants au sein d'une organisation. Le management en est l'organe moteur. A cette échelle, il nous est apparu un certain besoin d'harmonisation, d'efficacité, qui dépasse le plan individuel pour atteindre une analyse économique qui s'intéresse particulièrement à la définition de l'espace organisationnel et des écoles de pensée du management, qui feront l'objet de la leçon suivante, avant d'étudier le concept de management et les différentes fonctions de l'administration. Il est donc essentiel de développer l'espace organisationnel avant d'étudier le concept de management.

Dr Hadjene Omar

L'espace organisationnel du management.

Management et organisation sont deux notions étroitement associés en pratique et en théorie ; car de la qualité du management vont dépendre le degré de réalisation des objectifs de l'organisation et de sa performance.

Une organisation est une unité sociale déterminée, et les organisations sont aussi vieilles qu'une personne, donc l'individu ne peut pas vivre isolé des autres, il doit donc être organisé en groupe humain, car l'affiliation de l'individu à une organisation spécifique découle de la nature de son comportement social, et l'organisation travaille également à perpétuer la présence de l'individu dans le groupe. C'est la particularité des sociétés de notre époque où le phénomène des organisations formelles et informelles se répand. La famille est la première organisation dans laquelle s'établit l'individu. L'école, l'université, les administrations publiques, les institutions économiques, les clubs ... etc. sont tout aussi des organisations dans lesquelles l'individu vit et interagit avec des groupes.

I Définition de la notion d'organisation.

Une organisation est une formation sociale consciemment coordonnée, dans laquelle les individus interagissent dans des limites spécifiques et relativement claires, afin d'atteindre des objectifs communs. L'organisation comprend quatre caractéristiques fondamentales:

- L'organisation ; qu'il s'agisse d'une famille, d'une école, d'une usine, d'un ministère, etc. ; comprend des individus ou un groupe d'individus interagissant les uns avec les autres, et leur présence dans l'organisation est déterminée en fonction d'un contrat de travail associé à une période de temps et non à un contrat à vie.
- La raison de l'existence de l'organisation est d'atteindre des objectifs spécifiques, et la raison de l'existence des individus est d'atteindre leurs objectifs personnels en atteignant les objectifs de l'organisation.
- Pour atteindre les objectifs de l'organisation, les individus interagissent les uns avec les autres au sein de l'organisation, consciemment et à l'avance, coordonnés par l'administration afin d'assurer la réalisation de ses objectifs avec une grande efficacité.

- L'organisation opère dans un environnement spécifique, c'est un environnement identifiable par le processus de diagnostic, il est également sujet à changement et l'organisation doit s'y adapter.

II Apparition et évolution de la théorie des organisations.

La théorie des organisations est l'une des théories qui sont passées du domaine des sciences naturelles (biologie en particulier) au thème de la gestion et de l'organisation, en particulier au cours des dernières décennies du XXe siècle. Le champ que cette théorie s'est approprié est le domaine des sciences sociales, puis est entré dans le domaine de la gestion par le travail d'un certain nombre de penseurs à partir des années 50 du XXe siècle, où un certain nombre de chercheurs ont mené des études empiriques telles que SELZNICK.P 1949, BLAU 1955, puis ces études ont été développées par PARSON.P 1949, toutefois, Fayol les a précédés dans ce domaine car il considérait déjà l'entreprise comme une organisation technique et sociale.

Depuis le début des années 60, de nombreux travaux et études ont abordé la contribution de cette théorie et l'avantage qu'elle apporte dans l'étude des organisations, telles que la contribution de BUCKEYW 1969 et SOVERMAND 1970, cette théorie s'est alors développée et évoluée pour inclure l'entreprise économique qui est le domaine dans lequel nous étudierons cette théorie.

Nous privilégierons une approche des théories à partir des grandes écoles ou courants de pensée en précisant les origines des idées émises, leurs postulats et l'évolution qui s'en est suivie.

Les théoriciens ont mis l'accent successivement sur différents aspects des relations entre l'individu et sa tâche.

Dans un premier temps, l'accent a été mis sur les rapports entre l'Homme et les conditions physiques et administratives de son travail. Dans un second temps, l'accent a été mis sur les relations entre les Hommes entre eux au travail. Enfin, une approche plus récente met l'accent sur les rapports socio-économiques établis entre les travailleurs, l'organisation et l'environnement extérieur.

II.1 Evolution de la pensée organisationnelle.

Le développement de la pensée organisationnelle est le résultat des efforts des chercheurs dans divers domaines des sciences humaines. En fait, le

développement rapide et continu des théories de l'organisation résultait de la convergence de deux développements à la fois ; d'une part le développement rapide se produisant au niveau de l'environnement de l'entreprise économique, et d'autre part l'évolution de la théorie en elle-même.

L'objet des premiers auteurs d'organisation était comment organiser l'entreprise pour augmenter son efficacité et son rendement et maximiser ainsi son profit (Taylor et Fayol), c'était l'organisation du travail dans la manufacture, la fabrique ou l'usine, donc organisation et gestion de l'usine. Avec le développement et l'accroissement des usines, l'objet a subi des changements et des modifications, il a touché d'autres secteurs autres que l'entreprise tels que l'administration, le parti, le ministère... etc.

La recherche d'une organisation modèle a conduit de nombreuses personnes à théoriser leurs expériences en matière d'organisation et d'administration, ils sont souvent issus de milieux directoriaux mais aussi des universitaires (psychologues, sociologues). Une véritable science s'est peu à peu constituée.

Nous nous proposons de décrire et d'analyser l'évolution des théories en organisation qui intègrent, à la fois, les aspects techniques et humains de l'organisation.

Les théories qui traitaient de l'organisation peuvent être divisées en trois groupes de base.

II.2 École classique (1890-1930).

Les théories traditionnelles de l'organisation ont été influencées par les tendances intellectuelles qui ont prévalu dans la société occidentale au cours de la première décennie du XXe siècle, ainsi que par les sécrétions technologiques provoquées par la révolution industrielle en plus de l'environnement capitaliste qui prévalait à l'époque, de sorte que :

- Elle s'est concentrée sur les aspects matériels des relations humaines, car elle considérait son comportement comme étant capable d'être influencé uniquement par le biais d'incitations matérielles.
- Elle considérait que l'organisation travaille dans un environnement fermé et n'interagit pas avec l'environnement externe dans lequel elle opère et que cet environnement était stable.
- Elle considère que l'organisation y pratique des opérations qui se caractérisent par la simplicité et la routine.

- Elle ne s'est appuyé que sur le critère de l'efficacité productive pour juger du succès des organisations.
- Elle considère qu'il existe une façon optimale de faire un travail qui peut être appliqué au sein de l'organisation (standardisation du travail ou de la tâche).

Le premier auteur ayant formalisé la science de l'organisation est Frederick Winslow Taylor. Il était ingénieur en mécanique et travaillait dans des entreprises sidérurgiques et charbonnières en Pennsylvanie en Amérique et, à la suite de ses observations directes et approfondies sur les méthodes de travail de l'époque, il était fermement convaincu que la productivité des travailleurs était très faible par rapport à ce qui pouvait être produit, et apportait ainsi une correction à cela. Grâce à son expérience personnelle de ses principaux postes de travail il élaborait ainsi une théorie fondée sur **l'Organisation Scientifique du Travail (OST)**.

II.2.1 La théorie de Taylor (OST). Il s'intéresse à l'intensification de l'organisation du travail, pour cela, il a préparé des études et des expériences scientifiques sur les modes de performance des travailleurs et les mouvements de travail, de l'observation du travail des ouvriers Taylor tira trois conclusions essentielles :

- Les temps morts sont particulièrement élevés dans la production.
- Les méthodes de travail sont souvent empiriques (par expérience).
- Les ouvriers pourraient produire davantage dans le même temps.

Pour résoudre ces problèmes, Taylor proposa une nouvelle méthode appelée organisation scientifique du travail. Celle-ci est fondée sur deux principes essentiels. On distingue traditionnellement deux types de spécialisation.

- **La spécialisation horizontale** : Elle consiste en la division du travail selon les stades successifs d'élaboration du produit. La division du travail est source de productivité car la spécialisation des ouvriers permet d'accroître leur habileté donc leur rendement.
- **La spécialisation verticale** : Elle comporte la séparation des fonctions de conception et d'exécution. Pour Taylor le travail d'exécution est constitué d'une série de mouvements successifs qui peut être certes accompli de différentes façons, mais dont une seule est optimale c'est-à-dire plus

efficace que les autres. Celle qui permet de produire le maximum avec le minimum d'effort et dans un temps réduit (The best way of production).

Pratiquement il s'agit pour l'entreprise :

- D'analyser les différentes tâches de façon précise et de diviser chacune en un certains nombres d'opérations, en adoptant la méthode scientifique à chaque étape du processus de production que le travailleur effectue au lieu d'adopter l'intuition et les conjectures.
- De déterminer les temps nécessaires d'exécution des opérations.
- De définir les outils qui permettent un rendement maximum.
- De spécialiser les exécutants, par la sélection et la formation des travailleurs selon des fondements scientifiques.

A un niveau élevé,

- Les experts doivent être formés à la définition et avec précision pour chaque ouvrier les tâches à effectuer et la façon d'effectuer le travail selon la méthode optimale afin d'atteindre les objectifs de travail conformément à la méthode scientifique.
- Les tâches du directeur reposent aussi sur la sélection, la formation et la motivation des ouvriers conformément à la méthode scientifique.
- Les experts doivent évaluer le travail et répartir équitablement les responsabilités entre la direction et les ouvriers afin que l'administration soit responsable de la planification et de la supervision, et que les ouvriers soient responsables de la mise en œuvre.

Cependant, on peut dire que :

- Taylor s'est concentré sur un aspect limité de l'organisation, car il était intéressé à organiser le travail au niveau le plus bas de l'organisation qui est l'atelier et le niveau de supervision de la direction, mais le mouvement de gestion scientifique était également concerné par le travail et la réflexion du gestionnaire, puisque le directeur doit utiliser la méthode scientifique lors de prise de décision afin d'atteindre la solution optimale et déterminer la méthode optimale de performance pour atteindre l'efficacité au sein de l'organisation.
- La démarche de Taylor a permis une amélioration de la productivité en préconisant divers stimulants d'ordre matériel pour que les tâches prévues soient accomplies de la meilleure manière possible, néanmoins l'aspect

humain semble avoir été négligé dans l'OST. Les principes de Taylor se caractérisent par un grand simplisme quant à sa conception de l'Homme au travail ; l'Homme est un auxiliaire de la machine, il est considéré comme un ensemble de mécanismes, il est **l'Homo economicus** (Homme économique) seulement motivé par l'optimisation de ses besoins matériels. Dans cette perspective, TAYLOR considère le salaire comme un facteur déterminant dans les motivations des salariés. Cependant, TAYLOR n'intègre pas les facteurs psychologiques et sociologiques du travail dans ces analyses. Le travail est déshumanisé, l'absentéisme est important ainsi que le TURN OVER (changement d'équipe).

- L'homme est considéré comme isolé, les relations avec le groupe sont inexistantes (il n'est pas en relation avec son environnement). Il est analysé dans son seul comportement physique. Il est analysé dans son endurance et sa rapidité, le principe de l'économie des mouvements y étant un principe de base de l'OST.
- Le travail est répétitif et mono rythmique donc abrutissant pour l'Homme.

A la différence de Taylor, Henry Fayol n'étudie pas seulement la fonction technique de production mais l'ensemble des fonctions de l'entreprise, et spécialement la fonction administrative.

II.2.2 La théorie d'Henry Fayol. Henri Fayol était ingénieur et a longtemps travaillé dans l'une des mines de charbon en France. Beaucoup de ses idées ont été développées par la suite. Il est notable aussi que beaucoup de ses principes ont été interprétés de façon radicale alors que Fayol rappelle à de nombreuses reprises dans son ouvrage de 1916 toutes les nécessités de la mesure (au sens de la pondération) et du fin dosage entre différents principes d'administration¹. Il s'est distingué de Taylor par deux aspects importants:

- Taylor s'est appuyé sur l'étude et l'expérience scientifique, tandis que Fayol s'est appuyé sur son expérience en tant que manager.
- Taylor s'est concentré sur l'organisation du travail au niveau de l'atelier, tandis que Fayol a cherché à développer une théorie générale de la gestion en développant des principes généraux adaptés à chaque gestionnaire de toute organisation à tous les niveaux et en toutes circonstances.

¹ <https://www.observatoire-management.org/single-post/2017/04/26/Principes-dadministration-selon-Henri-Fayol-1841-1925>, consulté le 22/07/2020.

Fayol s'est intéressé à décrire les positions du directeur et a exposé ses idées dans son livre «Administration industrielle et générale » 1916. En introduction de l'ouvrage, ce dernier rappelle les bonnes propriétés d'une organisation qui aurait su se doter d'un appareil de recherche disposant de ressources importantes. Mais cet ouvrage est plus connu pour les principes d'administration développés par Fayol et débouchant sur une décomposition de l'activité administrative en 5 composantes : 'prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler'¹.

- **prévoyance et planification** : Consiste à agir « scruter l'avenir et dresser le programme d'action ». Fayol indique que le plus simple est le prolongement (la « continuité ») des programmes présents mais accepte l'imprévisibilité et admet explicitement les nécessités de la souplesse dans l'élaboration et le suivi des programmes.
- **L'organisation** : Consiste en la constitution du double corpus social et matériel nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation. Organiser, c'est définir de façon claire les responsabilités et Fayol recommande d'ailleurs de représenter l'organisation sous forme d'un « tableau d'organisation » ou organigramme.
- **Coordination** : Consiste à faciliter le fonctionnement « mettre de l'harmonie » entre tous les acteurs de l'organisation. Pour cela, Fayol, très pragmatique, recommande quelques dispositifs devenus aujourd'hui classiques (la réunion hebdomadaire, les agents de liaison, etc.).
- **Le commandement** : Repose sur les qualités personnelles du chef et sur sa connaissance des principes généraux d'administration (que Fayol tente de rassembler dans son ouvrage de 1916). Elle consiste à tirer le meilleur de chaque collaborateur.
- **Le contrôle** : Vise à vérifier la conformité du processus ; c'est-à-dire que les ordres et les principes ont bien été respectés. Le contrôle est défini par avance de façon rigoureuse et obéit à des principes d'efficacité et de systématisme. Il est suivi de sanction.

Cette décomposition du rôle administratif est faite par Fayol dans l'objectif de doter le corps administratif d'un ensemble de principes et de règles, un peu comme le scientifique est doté d'un certain nombre de principes scientifiques et

¹ <https://www.observatoire-management.org/single-post/2017/04/26/Principes-dadministration-selon-Henri-Fayol-1841-1925>, consulté le 22/07/2020.

d'outils. Dans l'ouvrage de 1916, Fayol, en matière de structure et d'organisation, élabore une liste de 14 principes ¹:

1. **Autorité et responsabilité:** Elle définit l'autorité comme le droit de donner des ordres, tout en affirmant que la responsabilité doit être égale à l'autorité.
2. **Unicité de commandement:** C'est-à-dire que les ordres et instructions sont émis par une seule partie. Ainsi, un homme ne reçoit idéalement des ordres que d'un seul chef.
3. **L'unicité de direction :** Elle consiste à avoir un président et un plan pour chaque groupe d'activités liées à un objectif.
4. **Hiérarchie ou chaîne de commandement:** Essentiellement, plus on se dirige vers le sommet, plus il y a de puissance, les communications doivent suivre la séquence des positions. Ainsi, la décision est toujours prise en haut de la hiérarchie et transmise par les différents stades, jusqu'à son exécution. Il s'agit donc d'une transmission du haut vers le bas. La voie hiérarchique doit être suivie du bas vers le haut pour tout renseignement, suggestion ou information. Seulement, les communications latérales sont nécessaires également.
5. **Division du travail et spécialisation:** Où chaque poste de travail est défini. La division du travail conduit à plus d'efficacité.
6. **Discipline:** La discipline est un facteur clef. Il consiste en le respect des limites fixées dans l'accord entre l'entreprise et les travailleurs.
7. **La subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général :** ce qui signifie que l'organisation est prioritaire.
8. **La juste rémunération du personnel :** il doit être trouvé un juste rapport entre rétribution et contribution, c'est-à-dire les salaires qui sont payés en contre partie du travail fourni.
9. **Centralisation:** Elle désigne le rôle du subordonné dans le travail. le degré de centralisation dépend de l'activité.
10. **Ordre et agencement:** C'est-à-dire que tout est à sa place, et qu'il y a une place pour tout. En d'autres termes une place pour chaque homme et un homme à chaque place.
11. **L'équité :** c'est-à-dire l'application des règles sur la base de l'égalité de tous les travailleurs. cette justice dans le travail doit être prévue par des liens conventionnels.

¹ Ibid.

12. **L'entraide (ou union du personnel)** : C'est-à-dire l'esprit d'équipe, car l'union fait la force et chercher à diviser le personnel est selon Fayol une faute.
13. **Initiative** : L'acte entrepreneurial et de réussite selon le plan est le plus puissant moteur de l'entreprise,
14. **Stabilité du personnel** : C'est un facteur de succès pour les entreprises. Il consiste en l'absence de rotation dans les postes de travail.

Les recherches de Fayol débouchent aussi sur un classement des fonctions de l'organisation en six groupes:

1. **Activités techniques** : Production et fabrication.
2. **Activités commerciales** : Vente, achat et échange.
3. **Activités financière** : Assurance du capital et utilisation des fonds.
4. **Activités comptables** : Calcul des coûts et statistiques.
5. **Activités de sécurité et de prévention** : sécurité et maintenance.
6. **Activités administratives** : Planification, organisation, direction, coordination et contrôle.

Finalement, on peut dire que Fayol a fourni une vision globale du management qui peut être appliquée dans beaucoup de domaines.

II.2.3 La bureaucratie de Max Weber. Cette théorie est attribuée au sociologue allemand Max Weber (1864-1920). Il était intéressé par l'étude des organisations à grande échelle caractérisées par leur inefficacité et confrontées à de nombreux problèmes organisationnels. En matière de structure des organisations, il développe à l'usage des institutions publiques une conception bureaucratique, et il a proposé un modèle d'organisation appelé le modèle bureaucratique qui était considéré comme le plus efficace et le plus précis pour atteindre les objectifs de l'organisation car il repose sur la rationalité dans la prise de décision. Les principes de ce type d'organisation pour Weber reposent sur:

- Division du travail et spécialisation, Où l'autorité et la responsabilité de chaque individu sont clairement définies et c'est une autorité légitime car c'est un devoir officiel.
- Une structure hiérarchique poussée, où les emplois sont organisés selon une hiérarchie d'autorité.

- Sélection de tous les travailleurs sur la base de leurs qualifications techniques lors d'examens officiels ou sur la base de l'apprentissage et de la formation.
- Le personnel est nommé et non élu.
- Le personnel administratif travaille pour un salaire fixe et ce sont des employés professionnels.
- L'employé administratif n'est pas propriétaire de l'unité qu'il dirige.
- Un administrateur doit être soumis à des lois, procédures et contrôles stricts concernant son comportement dans l'exercice de ses fonctions officielles, ceux-ci sont impersonnels et appliqués uniformément dans toutes les situations. Cette fixation de règles et procédures...etc., empêche toute initiative.
- Primauté du travail officiel par rapport au temps de l'employé.

L'approche de l'organisation que nous venons d'examiner, reposant sur une stricte hiérarchie et où tout est régi strictement, entraîne une attitude passive devant le changement, elle est donc source de lenteur et de rigidité, elle ignore la spécificité de chaque individu. Elle a très vite connu divers obstacles de nature psychologique, nécessitant une remise en cause des théories de l'école classique et notamment des principes taylorien qui apparaissent trop mécanistes.

En effet, la vision mécaniste de l'individu au travail est celle des classiques en général. L'homme représente une force de travail que l'on doit exploiter. Le travailleur n'est pas perçu à travers les différentes dimensions de sa personnalité. La logique qui prime est celle de la recherche des gains de productivité par la diminution des coûts.

D'après la théorie classique, le facteur humain est un facteur de production qu'il convient de combiner de façon optimale avec le facteur capital afin de dégager la meilleure productivité possible. L'ouvrier est considéré comme un individu incapable de réfléchir sur son travail.

Dans cette perspective, les partisans de l'école classique n'intègrent pas les facteurs physiologiques, psychologiques et sociologiques du travail dans ces analyses. Le travail est déshumanisé, l'absentéisme est important ainsi que le TURN OVER (changement d'équipe).

Par conséquent, l'école comportementale est venue comme une réaction aux lacunes que l'école classique a négligées lorsqu'elle n'a pas réussi à aborder l'élément humain dans les organisations et le manque d'intérêt pour elle.

II.3 École comportementale.

La conception de l'homme au travail à évolué au cours du temps : d'une vision mécaniste, on est passé progressivement à une vision plus humaine avec la prise en compte d'éléments psychologique dans les motivations de l'individu au travail. Aujourd'hui, il semble important la nécessité de prendre en compte, pour l'organisation, des valeurs qui traversent la société et qui affectent le comportement des individus (protection de l'environnement, développement durable...).

Le développement de la socio psychologie et de l'étude des relations humaines dans les organisations accorde une importance croissante à l'individu, à son rôle dans l'organisation et à ses motivations au travail. Mayo, entre autres, a mis en lumière l'importance des facteurs psychologiques dans l'accroissement ou dans l'augmentation de la productivité.

L'individu est rarement seul au travail. L'appartenance de l'individu à un groupe, qui lui est imposé ou non, a des répercussions sur son attitude et son comportement, qui doivent être pris en compte dans le management. Le groupe peut être défini comme un système organisé composé d'individus qui partagent des normes, des besoins et des buts communs et qui interagissent de manière à influencer mutuellement leur attitude et leur comportement. Les relations individu-groupe sont complexes. Il existe une influence mutuelle profonde entre les attitudes de l'individu et les groupes.

L'école comportementale, à travers ses différents courants de pensée, souhaitait étudier et analyser le comportement des individus et des groupes au sein de l'organisation en utilisant la méthodologie scientifique dans le but d'aider les gestionnaires à comprendre ce comportement afin qu'ils soient en mesure de le modifier en fonction des objectifs de l'organisation

II.3.1 Les relations humaines d'Elton Mayo. L'école classique s'est concentrée dans ses différentes orientations sur la rationalité pour atteindre une efficacité productive grâce à l'attention portée à la division du travail, à la spécialisation et à la hiérarchie de l'autorité et de la coordination et à l'accent mis sur le respect des lois etc., mais elle a négligé l'aspect comportemental des

individus et des groupes au sein de l'organisation, c'est pourquoi l'école comportementale est venue en réaction aux carences que l'école classique a négligées lorsqu'elle n'a pas réussi à aborder l'élément humain dans les organisations et à le désintéresser.

Les relations humaines sont associées aux études des écrivains Elton Mayo et Rothlisberger et Hawthorn de 1927 à 1932.

Les expériences de la Western Electric ont révolutionné la conception taylorienne en montrant que l'Homme ne réagissait pas qu'en fonction de motivations économiques. Elton Mayo entreprit dans cette usine des études qui prouvèrent que le climat dans l'entreprise pouvait influencer sur la productivité. Destinée au départ à mesurer l'influence des facteurs de l'environnement (notamment l'éclairage), ces expériences mirent peu à peu en évidence l'influence d'éléments psychologiques sur la productivité. L'entreprise n'est plus seulement un ensemble d'individus, mais aussi un ensemble de relations interpersonnelles dans lequel la notion de groupe apparaît cruciale.

Dès lors, pour organiser une entreprise, il convient de tenir compte de ces différents éléments de motivations et donc de concevoir une structure d'activité différente (par rapport à weber), laissant plus de responsabilité aux travailleurs.

Des expériences ont montré qu'il existe une relation entre les facteurs intangibles et la productivité du travail, d'où les concepts issus des expériences de Hawthorne suivants:

- L'organisation est une structure sociale en plus d'être un système technique, et ce système social définit des rôles et des normes de comportement individuel qui peuvent différer de ceux de l'organisation formelle (organisation informelle).
- Les individus ne sont pas seulement stimulés par les incitations économiques, mais les incitations psychologiques jouent également un rôle dans l'augmentation des motivations des individus.
- Les groupes informels de l'organisation jouent un rôle dans la détermination des attitudes et des performances des individus au travail.
- L'accent doit être mis sur la démocratisation et la participation en tant que norme de commandement.
- L'école des relations humaines a lié la satisfaction du travailleur à sa productivité (une relation directe).

- Il est nécessaire de développer une communication efficace entre les différents niveaux de l'organisation pour échanger des informations, d'où la participation des travailleurs à la gestion.
- Les responsables des organisations ont autant besoin de compétences sociales (leadership, communication, esprit d'équipe ... etc.) que de compétences techniques (les connaissances scientifiques et administratives) nécessaires au management de l'organisation.
- Les individus à l'intérieur de l'organisation peuvent être motivés en répondant à leurs besoins psychologiques et sociaux.

On peut dire que l'école des relations humaines a contribué à l'élaboration de nouveaux concepts issus des nombreuses critiques de l'école classique quant à son intérêt pour les aspects matériels du comportement humain et à sa négligence de l'aspect comportemental des individus et des groupes au sein de l'organisation. Elle a ainsi ouvert des portes à de nombreux chercheurs pour avancer d'autres théories, dont nous tenterons d'aborder certaines d'entre elles dans ce qui suit.

II.3.2 La pyramide des besoins d'Abraham Maslow. Il complète les travaux sur la motivation en développant sa théorie des relations aux besoins. Pour Abraham Maslow les besoins de l'homme se présentent sous forme hiérarchique classés en cinq catégories.

La pyramide des besoins schématise une théorie élaborée à partir des observations réalisées dans les années 1940 sur la motivation. L'article où Maslow expose sa théorie de la motivation, *A Theory of Human Motivation*, est paru en 1943. Il ne représente pas cette hiérarchie sous la forme d'une pyramide, mais cette représentation s'est imposée dans le domaine de la psychologie du travail, pour sa commodité. Maslow parle, quant à lui, de hiérarchie, et il en a une vision dynamique.

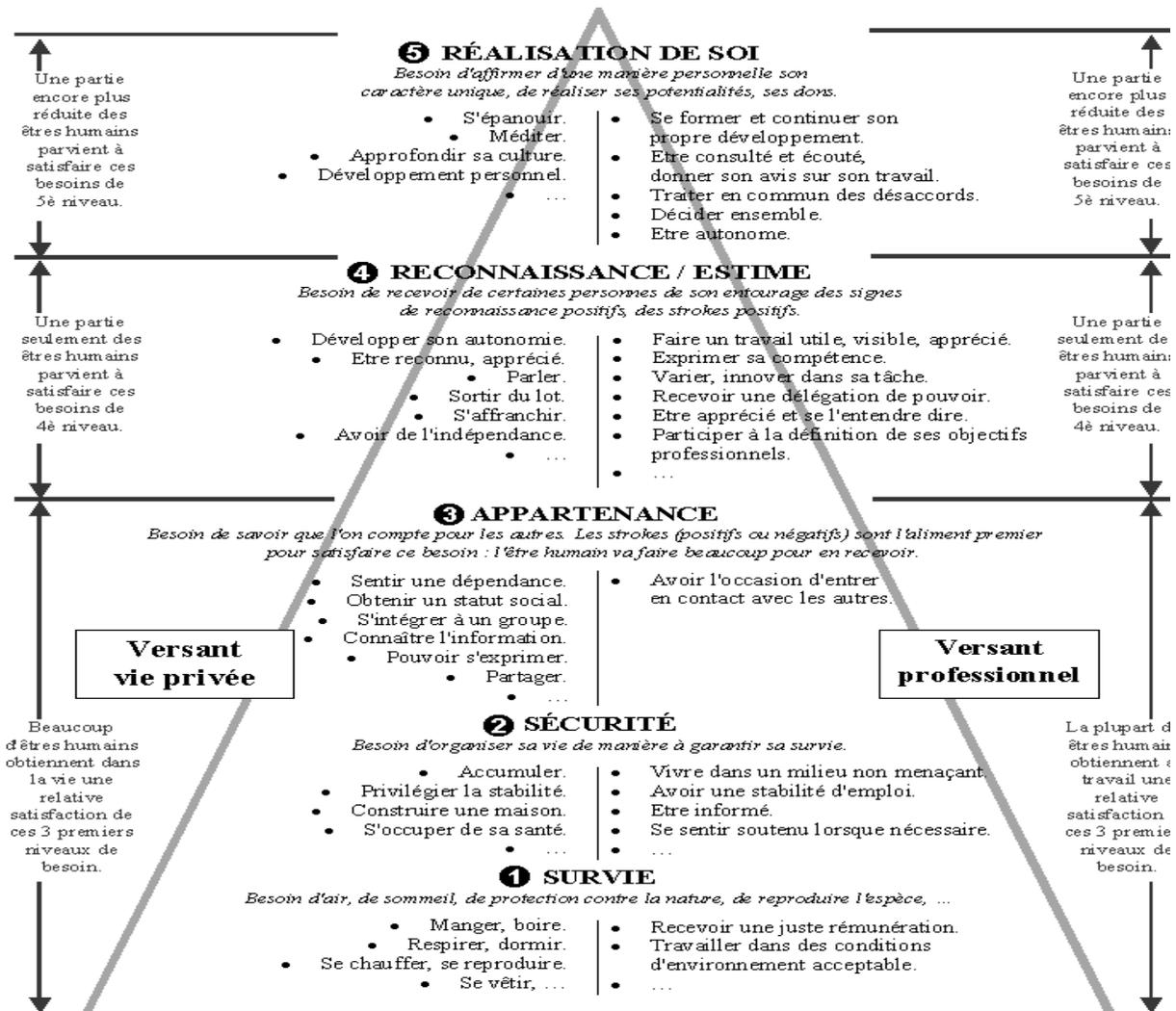
II.3.2.1 Les hypothèses fondatrices. La théorie de Maslow est fondée sur les hypothèses suivantes¹ :

- Un individu éprouve de nombreux besoins ;
- Ces besoins n'ont pas tous la même importance et peuvent être hiérarchisés ;
- Un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus important ;

¹ http://semioscope.free.fr/article.php?id_article=8 consulté le 05/05/2014.

- Un besoin cesse d'exister, au moins pendant quelque temps, lorsqu'il a été satisfait ;
- L'individu cherche dans ce cas à satisfaire le second besoin le plus important.

Schéma n° 01: La pyramide de MASLOW



Source : <http://www.aimerlavenir.org/IMG/gif/Maslow.gif> consulté le 19/04/2014.

Autrement dit Il y a une hiérarchie des besoins. Cela veut dire que nous recherchons d'abord, selon Maslow, à satisfaire chaque besoin d'un niveau donné avant de penser aux besoins situés au niveau immédiatement supérieur de la pyramide.

La principale critique du modèle de Maslow¹ repose sur le postulat discutable où l'individu passerait d'un niveau à l'autre une fois seulement les besoins du niveau inférieur satisfaits ; or tout être humain n'a pas nécessairement

¹ <http://www.psychologuedutravail.com/tag/pyramide-des-besoins-de-maslow/> consulté le 05/05/2014

ce mode de hiérarchisation de ses besoins, tant dans sa vie personnelle que professionnelle. A un moment donné, ces besoins peuvent être simultanés voire contradictoires...

C'est sur cette distinction que s'appuie le modèle de McClelland, psychologue qui étudie dans les années 60 le lien entre le développement économique d'un pays et sa culture entrepreneuriale (comprendons développement de projets dans un objectif de création d'entreprise). Mc Clelland catégorise les besoins davantage en lien avec le milieu professionnel que le modèle de Maslow.

Dans ce modèle, tout le monde ressent trois besoins particulièrement importants non hiérarchisés, et non exclusifs, que l'on en soit conscient ou non :

- Le besoin d'accomplissement (fixer des objectifs, développer des actions, éviter l'échec, relever des défis...);
- Le besoin d'appartenance (se sentir appartenir à un groupe, se sentir apprécié tant dans la sphère privée que professionnelle);
- Le besoin de pouvoir (proposer aux autres, influencer et contrôler).

La base de sa théorie de la motivation par l'accomplissement considère que l'essentiel de la motivation est enraciné dans la culture d'appartenance d'un individu.

Cette théorie questionne et décale l'origine du type de motivation d'un existentialisme individuel (les actions résultent de choix personnels) à un "déterminisme social" (les actions sont prédéterminées par les conditions sociologiques des individus).

II.3.3 Les théories X et Y de Douglas Mac Gregor. La théorie de Douglas Mac Gregor est basée sur la prémisse de base que tout travail ou comportement administratif dans l'organisation est basé dans son cadre général sur une théorie de gestion spécifique où Mc Gregor considère que le comportement du gestionnaire est basé sur ses principes, sa philosophie et sa pensée. Les travailleurs et les individus à l'intérieur de l'organisation sont tout autant concernés par cette philosophie de gestion à laquelle le gestionnaire croit.

Mac Gregor élabore une véritable théorie de management, il met en évidence deux conceptions de l'Homme au travail. Il suggère qu'il existe deux philosophies humaines différentes représentées dans la théorie X (négative) et la théorie Y (positive).

II.3.3.1 Théorie X (management autoritaire): La théorie X correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de son époque. Dans ce type de management, le dirigeant est le centre de responsabilité; il répartit le travail, définit les tâches, les règles et les procédures. Il détient seul l'autorité légitime, et la communication doit obligatoirement suivre la ligne hiérarchique. Cette théorie est basée sur un certain nombre de présupposés:

- L'individu éprouve une répugnance naturelle envers le travail. Il essaie, dans la mesure du possible, d'éviter de nouvelles tâches et de réaliser celles en cours avec une capacité de performance inférieure à sa capacité réelle.
- Les individus doivent être dirigés, contrôlés et contraints. En effet, étant donné que le travailleur déteste le travail, il doit être forcé, contrôlé ou menacé de punition, en plus d'utiliser la force et la violence dans ses relations avec lui pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- Les travailleurs évitent d'assumer leurs responsabilités et préfèrent les orientations directes d'autres personnes qui les dirigent.
- L'individu a peu d'ambition, il recherche avant tout la sécurité.
- L'individu est égoïste, égocentrique et indifférent à la stratégie de son organisation.
- L'individu ne déploie vraiment son intelligence que pour contourner les règlements.

Ces hypothèses découlent de la pensée classique qui considère l'individu comme immature et irrationnel. Seulement, Mc Gregor considère que la gestion par le contrôle, la force et la menace de punition (théorie du bâton et de la carotte) ne peut pas augmenter la productivité des travailleurs et le niveau de performance de l'organisation. Il souligne que le management autoritaire (théorie X) ne peut être efficace car il ignore une partie des besoins et des motivations de l'homme au travail. A cela, il y oppose la théorie Y (management participatif) conduisant à un management dont la tâche essentielle est d'organiser des conditions et des méthodes de travail pour que le personnel puisse mieux atteindre ses buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'organisation.

II.3.3.2 Théorie Y (management participatif): Mc Gregor remarque qu'il y a un changement important dans les relations entre la sphère de direction et celle des travailleurs après avoir analysé et diagnostiqué les difficultés auxquelles était confrontées la direction des entreprises, ainsi que les obstacles rencontrés par celles-ci pendant la crise économique mondiale (1929-

1933), ainsi que les développements économiques, sociaux et technologiques qui s'y sont succédés. Cette théorie repose sur les hypothèses suivantes:

- Le travailleur aime travailler comme il aime jouer et se reposer. Quant à sa haine du travail, elle provient de facteurs externes inhérents aux conditions de travail elles-mêmes et à l'environnement interne de l'organisation. L'administration doit créer une atmosphère propice au travail des individus et les encourager à être créatifs au travail.
- Le contrôle et la menace de punition ne sont pas les éléments les plus importants pour influencer le comportement humain. Au contraire, l'autocontrôle de l'individu est le plus efficace, surtout s'il est convaincu et est en harmonie avec son travail car l'homme est capable de motivation personnelle, il recherche juste la satisfaction des besoins sociaux.
- L'individu ordinaire est capable d'apprendre à accepter la responsabilité, et même à la rechercher, car il la recherche si elle permet la réalisation de ses besoins sociaux, et ne l'évite que lorsqu'elle ne lui permet pas de réaliser ses aspirations. L'individu apprend lorsqu'il est placé dans des conditions favorables à accepter les responsabilités mais aussi les recherches.
- Les individus ont généralement des capacités latentes (la capacité de prendre de bonnes décisions) et ces capacités ne sont pas nécessairement limitées à ceux qui occupent des postes de direction.

A travers la théorie X, Mc Gregor montre que ces hypothèses constituent de véritables postulats pour les dirigeants et une idéologie dominante à laquelle il oppose les postulats de la théorie Y qu'il présente comme réelle alternative en terme de mode de management des hommes.

Ainsi, il apparaît que les dimensions sur lesquelles la théorie Y se concentre sont cohérentes avec les principes de management par objectifs MBO (Management By Objectives) et leurs dimensions comportementales telles que l'intégration des capacités de l'individu et du groupe dans la participation consciente pour atteindre les objectifs de l'organisation. Selon Mc Gregor le style du leadership le plus efficace est celui du style Y et a suggéré aux gestionnaires de l'adopter dans la conception de leurs organisations et la motivation de leurs subordonnés. Mac Gregor avance que la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car la théorie en question donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain.

II.3.4 Théorie des interactions. La théorie des interactions traite des variables produites par les impacts environnementaux et les relations sociales dominantes au sein de l'organisation. Elle étudie les interactions au sein de l'organisation, pour orienter le comportement humain vers la réalisation des objectifs de l'organisation, c'est-à-dire l'efficacité productive. William Foot White (1959) a proposé les composantes de base de l'organisation :

- **Activités:** Les activités représentent les missions officielles de chacun au sein de l'organisation.
- **Interaction:** Les interactions désignent les effets de la communication entre les différentes personnes travaillant au sein de l'organisation.
- **Sentiments:** Le concept de sentiments exprime ce qu'un individu ressent à propos de l'environnement, et les sentiments se composent de trois éléments de base qui ont un impact important sur le comportement personnel d'un individu au sein de l'organisation.
 - Un cadre conceptuel initial qui contrôle le comportement d'un individu à travers le principe, la croyance ou l'idée auxquels il croit.
 - Aspects émotionnels des sentiments d'un individu.
 - Les tendances générales qui contrôlent les sentiments des individus à l'entame du travail.

Avec cela, White a souligné le fait que l'organisation est un système ouvert de relations qui règnent à la fois en son sein ou au niveau de son environnement externe, ce qui est cohérent avec la théorie des organisations (qui considèrent l'entreprise comme un système ouvert).

En plus des théories mentionnées ci-dessus, nous trouvons qu'il existe de nombreuses autres contributions qui ont été à l'origine de l'enrichissement de la réflexion apportée par l'école comportementale pour le management et pour lesquelles j'invite le lecteur pour plus de profondeur à consulter les documents traitant des théories des organisations.

In fine, on peut dire que l'école classique s'est concentrée sur la division du travail, la spécialisation, la hiérarchie managériale, l'autorité et la coordination, etc., et a négligé la composante humaine. Alors que l'école comportementale s'est concentrée, quant à elle, sur le comportement des individus et des groupes et a négligé d'autres aspects organisationnels tels que la conception d'entreprise, les aspects techniques et les fonctions d'organisation ... etc. Ainsi, certains

auteurs voient que les classiques ont étudié l'organisation sans les individus, car ils les ont considérés comme **facteur de production**, et les comportementalistes ont étudié les individus sans l'organisation, car ils les ont considérés comme **personne au travail**.

Le management doit prendre en compte la grande complexité des interactions entre l'individu et le ou les groupes au(x)quel(s) il appartient. Il doit fixer en particulier des règles organisationnelles claires et précises qui régissent le groupe pour limiter les sources de conflits potentiels (rapports hiérarchiques, objectifs, prise de décision, rémunération...).

L'organisation constitue un groupe social composé d'individus. Pour assurer la cohérence de l'ensemble, l'organisation a besoin de bâtir une identité collective, qui deviendra le point de repère de tous ces membres. Cette identité collective constitue la culture de l'organisation ou de l'entreprise. Celle-ci, contribue à fédérer une vision commune de tous les salariés qui composent la communauté.

La culture d'entreprise est constituée de l'ensemble des valeurs, des mythes, des signes qui s'imposent au groupe, qui caractérisent l'organisation. La culture d'entreprise est considérée de plus en plus comme un outil de management car elle 1:

- Aide à comprendre le groupe et son fonctionnement.
- Assure la cohérence et la survie du groupe.
- Permet d'améliorer la communication entre les membres du groupe car ils ont une vision commune.
- Favorise l'adhésion des membres du groupe aux objectifs et aux buts de l'organisation

La vision de l'entreprise évolue et elle s'intègre dans un environnement PESTEL^{*}. Les principes managériaux dominants jusqu'aux années soixante-dix ne peuvent plus suffire. Aujourd'hui, il faut prendre en compte de nouveaux besoins ; l'innovation y compris dans le domaine social ; la valorisation du travail intellectuel... l'entreprise ne cherche plus à maximiser son profit mais doit parvenir à s'intégrer dans tout son environnement. Le profit n'est que le résultat de sa réussite. Les dirigeants d'entreprise deviennent alors de vrais acteurs ; ils doivent motiver le personnel, communiquer, organiser une structure

¹ <https://www.cours-gratuit.com/cours-management/cours-pour-bien-comprendre-le-management>, consulté le 23/07/2020.

* P : politique, E : économique, S : social, T : technologique, E : environnemental, L : légal.

qui répond à la finalité sociale de l'entreprise. Elle peut passer alors du stade d'organisation au stade d'institution dans la mesure où elle se forge un mode de pensée, d'action et de réflexion¹.

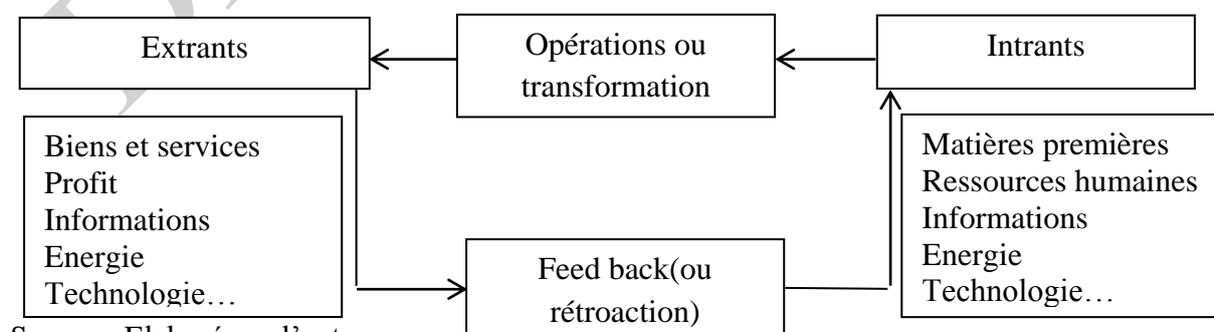
II.4 Théories modernes.

Les organisations modernes se sont élargies au-delà de leurs frontières organisationnelles originales. Depuis de nombreuses années, les entreprises privées ont été automatiquement comprises dans le cadre de l'économie de la même manière que les partis politiques sont considérés comme faisant partie de la politique et les musées sont considérés comme faisant partie de l'art. Mais la croissance économique et l'amélioration du niveau de vie de chacun et l'élévation du niveau de formation et de qualification du personnel et le rythme soutenu des innovations technologiques contribuent à remettre en cause l'organisation du travail.

Toutes ces raisons convergent pour aboutir à la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail qui prennent en compte les contraintes environnementales de l'entreprise et essaient de parvenir à une solution adéquate.

II.4.1 Ecole systémique. Cette école est basée sur le fait que l'organisation est une unité sociale déterminée. Parmi les adeptes les plus importants de cette école sont Kenneth Boulding, Ludwig Von Bertalanffy, Norbert Weiner, Stafford Beer, Jay Forrester ... Cette école considère l'organisation comme un système social ouvert, comprenant des inputs, des activités (processus de conversion) et des outputs que l'on peut illustrer selon le schéma suivant:

Schéma N°02 : L'organisation selon l'école systémique.



Source : Elaboré par l'auteur.

¹ Martine Reuzeau, « Economie d'entreprise : organisation, gestion, stratégie d'entreprise », éditions ESKA, Paris 1993, p 215.

- **Intrants:** Il comprend les ressources humaines, matérielles et financières, et les informations obtenues par l'organisation à partir de l'environnement à travers leur collecte, leur traitement et leur stockage etc.... Les ressources humaines comprennent les personnes travaillant dans l'organisation avec leurs différentes personnalités, attitudes, motivations et relations sociales qui les unissent. Quant aux ressources matérielles, ce sont des équipements, des machines et des outils. Les ressources financières sont représentées par le capital (capital possédé) et le capital emprunté. Tous ces éléments interagissent pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- **Opérations ou transformations:** On entend par là tous les processus techniques et administratifs mis en œuvre par l'organisation afin de convertir les intrants en extrants.
- **Extrants:** Ce sont les biens, services et informations déployés dans l'environnement externe, ce qui est la mission de l'organisation.
- **Rétroaction:** C'est une forme particulière d'interaction. Elle représente les informations qui montrent dans quelle mesure l'environnement accepte les produits de l'organisation, qu'ils soient négatifs ou positifs. La réponse de l'organisation à ces changements environnementaux conduirait à corriger les écarts ou à approfondir les aspects positifs, ainsi qu'à améliorer l'efficacité et l'efficacé de l'organisation.

II.4.1.1 Caractéristiques du système: L'organisation dans l'école systémique est un système ouvert, et ce système présente de nombreuses caractéristiques qui ont une grande importance lors de l'étude des organisations, dont les plus importantes sont:

- **Le caractère cyclique:** Le système ouvert est une série d'événements et d'activités qui sont consécutifs dans le temps, car les sorties de ce système sont une source de nouvelles entrées qui renouvèlent le cycle.
- **Résistance à l'annihilation:** Un système ouvert peut survivre et se préserver de l'annihilation, voire s'accroître.
- **Conscience de l'environnement (ou l'ouverture):** Chaque système ouvert a ses propres limites qui le séparent de son environnement, bien qu'il soit difficile de définir ces limites avec précision, mais ce qui est important, c'est qu'il existe une relation de dépendance (le système dépend de l'environnement en termes d'entrées) et de réciprocité entre le système et son environnement. C'est en fonction de cet attribut que système et

environnement sont en relation permanente et s'influencent mutuellement. Selon de Rosnay¹: "Les entrées résultent de l'influence de l'environnement sur le système et les sorties de l'action du système sur l'environnement". En outre, une modification de l'environnement système peut affecter un ou plusieurs aspects du système.

- **Stabilité (stationnarité) et constance (homéostasie):** Mais cela ne signifie pas l'inactivité, mais plutôt la poursuite de l'activité et du mouvement d'une manière qui maintienne l'équilibre du système et l'état de ses nombreux sous-systèmes composants. Le système vivant ne se maintient qu'à travers l'action et l'échange avec leur environnement. Il y a situation de stabilité dans un déséquilibre provenant des flux extérieurs (La flamme d'une bougie)².
- **Aptitude à l'expansion et à la croissance:** A mesure que le système augmente en complexité et afin de résister à la possibilité de son annihilation, le système ouvert recourt à l'expansion et à la croissance pour assurer sa survie, et cherche à atteindre une marge de sécurité qui dépasse la limite requise pour la survie, car les sous-systèmes du système ont tendance à utiliser beaucoup d'intrants qui dépassent ce que la sortie nécessite pour surmonter la possibilité d'anéantissement.
- **L'équilibre des activités de maintenance et des activités d'adaptation:** Le système ouvert vise à assurer l'homogénéité et la compatibilité entre les activités de maintenance, qui garantissent que les sous-systèmes restent dans un état d'équilibre, et entre les activités d'adaptation qui visent à maintenir le système global en équilibre avec son environnement, car les deux activités sont nécessaires à la survie de l'organisation.
- **La présence de plus d'une alternative pour atteindre l'objectif (ou équifinalité):** Le système peut atteindre le même objectif de nombreuses manières, ce qui signifie que l'organisation peut atteindre ses objectifs avec divers intrants et processus de transformation. Autrement dit, il y a plus d'une solution à un problème particulier au lieu d'essayer de trouver une seule solution parfaite. Il n'y a pas ce que les américains appellent « the one best way ». Ce principe s'énonce comme suit: "Le même état

¹ Joël de Rosnay, « Le macroscope: vers une vision globale », édition Seuil, Paris 1975, p 101.

² <http://nasrichelbi.canalblog.com/archives/2008/03/18/8370666.html>, consulté le 10/08/2020.

final peut être atteint à partir d'états initiaux différents, par des itinéraires différents"¹.

II.4.1.2 L'importance de la perspective systémique dans l'étude des organisations: La perspective organisationnelle aide les gestionnaires à mieux comprendre, analyser et gérer les organisations, et cela peut être illustré par les points suivants:

- Cette perspective aide à considérer l'organisation comme une entité sociale, elle empêche ou du moins n'encourage pas les gestionnaires, les directeurs et les superviseurs à considérer leurs emplois comme des éléments isolés de l'organisation.
- Introduire tout changement dans une partie de l'organisation change la performance de l'organisation dans son ensemble. Un changement apporté au niveau des programmes d'études d'un système scolaire, par exemple, entraîne des ajustements de méthodes, la construction de nouveaux tests, la publication de nouveau matériel pédagogique, etc.... Une modification d'un sous-ensemble du système entraîne des réajustements plus ou moins importants au niveau des autres composants du système.
- L'interaction réelle entre les parties de l'organisation a un impact beaucoup plus grand que l'impact de chaque partie individuelle et donc la performance globale de l'organisation.
- La perspective systémique encourage les managers à définir et à comprendre l'environnement dans lequel ils travaillent pour y faire face avec succès, ce qui souligne l'importance de cette approche à la lumière de l'environnement turbulent dans lequel vivent les organisations contemporaines.
- La perspective des systèmes alerte les gestionnaires sur l'existence d'entrées alternatives et de processus de transformation pour atteindre leurs objectifs et les objectifs de leurs organisations, ce qui signifie qu'il peut y avoir plusieurs solutions alternatives pour chaque problème au sein de l'organisation.

Après avoir mis en évidence l'importance de l'approche systémique dans l'analyse et la gestion des organisations, et puisque cette approche considère que l'organisation est constituée d'un groupe de sous-systèmes qui remplissent

¹ Ludwig Von Bertalanffy, (1968). General Systems Theory, Foundation, Development, Applications, New York: G. Braziller, traduction française « Théorie générale des systèmes », édition Dunod, Paris 1973, p 38.

diverses fonctions pour assurer sa survie et sa continuité, nous aborderons dans ce qui suit les fonctions de ces dernières.

II.4.1.3 Les fonctions des sous-systèmes dans les organisations: on peut parler des fonctions suivantes:

- **Fonctions limitrophes:** Ce sont elles qui contribuent à stabiliser les intrants de l'organisation à partir de l'environnement externe et à commercialiser ses extrants, tels que: les emplois des ressources humaines, les achats, l'approvisionnement et le marketing.
- **Fonction de production:** Elle convertit les intrants en extrants (biens et services) tels que: le département de production dans une entreprise industrielle, les départements universitaires dans les universités et les départements médicaux dans les hôpitaux.
- **Fonction de maintenance:** Elle est responsable des activités liées à la la maintenance du système dans son ensemble. Tels que: l'entretien des machines, des équipements et des bâtiments, et la préservation des ressources humaines. conditionnement
- **Fonction adaptation:** Elle est responsable de la surveillance et du contrôle de l'environnement externe, de la recherche des opportunités et des menaces qui font face à l'organisation, et de la proposition des changements nécessaires pour y faire face ; tels que: recherche et développement, ingénierie et études.
- **Fonction de gestion:** Son rôle est axé sur la coordination entre les sous-systèmes et les autres fonctions et de l'orienter vers la réalisation des objectifs, ainsi que sur la définition des stratégies, des politiques et des objectifs de l'organisation.

En conclusion de cette partie, on peut dire que l'école systémique a contribué au développement de la théorie des systèmes en présentant l'organisation comme un système ouvert qui est exposé à l'annihilation lorsqu'elle perd sa capacité à interagir avec l'environnement et sa capacité à s'y adapter.

II.4.2 L'école de contingence: Cette école ¹est considérée comme une extension de la théorie des systèmes, car elle repose principalement sur le système ouvert et elle représente une tendance moderne qui considère la

¹ Alain Desreumaux, « Les grands auteurs en management », éditions EMS, Paris, 2017, pp 113-128.

David Autissier, Laurent Giraud, Kevin J. Johnson, « Les 100 schémas du management » , éditions Eyrolles, Paris 2015, pp 130-131.

conception de l'organisation comme «un problème d'optimisation sous contrainte», ce qui signifie qu'une organisation doit essayer de maximiser les performances en réduisant au minimum les effets de la variation des contraintes environnementales et internes.

La théorie de la contingence considère qu'il n'y a pas de théorie ou d'école en organisation qui puisse être appliquée dans diverses circonstances et dans tous les types d'organisations, mais plutôt la théorie doit être utilisée de manière sélective en fonction des circonstances et des conditions dans lesquelles l'organisation évolue. L'essence de cette théorie est que les relations de l'organisation dans son ensemble et de ses sous-systèmes et ses relations avec d'autres organisations et l'environnement général dépendent de la situation prévalant. Une organisation qui est efficace dans certaines situations, ne peut pas réussir dans d'autres situations. L'organisation optimale, dépend de diverses contraintes internes et externes (facteurs).

Cette tendance a attiré beaucoup de chercheurs qui cherchent à identifier les variables et les facteurs circonstanciels qui affectent les décisions de conception d'entreprise, la structure organisationnelle et les différents processus organisationnels, et parmi les facteurs les plus importants: l'environnement de l'organisation, la taille de l'organisation, son cycle de vie, les techniques utilisées dans l'organisation, la culture de l'organisation. ... Etc. Des études se sont concentrées sur l'effet de ces variables sur la conception de la structure organisationnelle de l'organisation, et ce qui suit est une brève présentation des théories les plus importantes qui examinent la relation entre l'organisation et l'environnement.

II.4.2.1 L'école de l'avantage concurrentiel: Elle met l'accent sur le fait que l'organisation possède toujours un avantage concurrentiel que les autres organisations ne peuvent lui supplanter ou l'imiter. Cette théorie est particulièrement préoccupée par l'identification des sources de l'avantage concurrentiel durable (comment gérer les ressources humaines, trouver une forte motivation parmi les travailleurs, développer une culture qui suscite l'enthousiasme parmi les travailleurs, encourager la créativité et développer la fidélité et l'appartenance à l'organisation).

II.4.2.2 Théorie institutionnelle: Ses racines s'étendent aux études de SELZNICK, elle s'est concentrée¹ sur l'étude des causes de similitude

¹ Alain Desreumaux, op.cit., pp 216-233.

dans les structures organisationnelles dans les organisations avec un seul domaine, et a conclu que les valeurs, les coutumes et l'histoire ont un rôle dans la formation des structures organisationnelles et des pratiques au sein de l'organisation.

II.4.2.3 Théorie des coûts de transaction: Attribuée à l'économiste WILLIAMSON. Il a essayé¹ d'expliquer les conditions dans lesquelles il est possible de choisir la forme d'organisation la plus efficace économiquement dans les relations de l'organisation avec son environnement externe. Grâce à ce concept, la théorie des coûts de transaction est en mesure de rendre compte de l'existence de la firme dans une économie de marché. En outre elle permet de comprendre les formes de gouvernance des transactions.

II.4.2.4 Théorie de la fiabilité (ou dépendance) des ressources: Les contributeurs les plus importants à son développement sont PFEFFER et SALANCIK. Le centre de cette théorie est que toute organisation dépend de son environnement externe (d'autres organisations) pour sécuriser ses ressources. Cette théorie a tenté d'expliquer les raisons de la dépendance de l'organisation à l'égard d'autres organisations et de réduire l'incertitude environnementale.

Selon ces auteurs, il est primordial de reconnaître que l'environnement contraint ou affecte les organisations. Ces organisations ne sont pas autonomes, mais plutôt contraintes par un réseau de liens avec d'autres organisations pour l'obtention des ressources nécessaires à leur survie. La firme apparaît tributaire de lieux de décision situés en dehors de ses frontières juridiques et en mesure de la contrôler. Selon ce modèle, les organisations doivent identifier leurs dépendances vis-à-vis de leur environnement et chercher à s'affranchir du contrôle exercé par différents acteurs au moyen d'initiatives telles que l'acquisition, le lobbying ou encore l'alliance. Elles ne se maintiennent en activité que dans la mesure où elles gèrent les exigences des groupes d'intérêts dont elles dépendent pour leurs ressources.

II.4.2.5 Théorie de l'adaptation environnementale (ou écologie organisationnelle): Selon HANNAN et FREEMAN*, l'écologie organisationnelle étudie l'environnement dans lequel les organisations se

¹ Martine Reuzeau, op.cit., pp 215-216.

* Dans l'American Journal of Sociology, ont publié l'article intitulé La population de l'écologie des organisations (A Population Ecology of Organizations), Ce dernier a constitué une base fondamentale pour les recherches sur l'évolution des organisations. Plus tard, affinée dans leur livre en 1989 l'écologie organisationnelle. (Michael.T Hannan, and John.H Freeman, "Organizational Ecology", Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1989.)

concurrent et où le processus de sélection naturelle se produit. Cette théorie étudie également la mort des entreprises (la mortalité d'une firme) et la création de nouvelles entreprises (création d'une firme), ainsi que la croissance et le changement organisationnel. Elle repose sur le principe que les organisations sont incapables de s'adapter à leur environnement externe. Elle a également adopté le concept de sélection naturelle, c'est-à-dire que l'environnement choisit la forme et le type d'organisation qui lui conviennent. L'organisation était considérée comme receveuse des influences environnementales et son rôle se limite à répondre uniquement à ces influences car Les organisations ne peuvent pas véritablement influencer sur leurs chances de survie. Elles ne savent pas vraiment s'adapter. Autrement dit, cette théorie a éliminé l'influence des forces internes et externes de l'organisation sur l'environnement.

In fine, il nous est apparu un certain besoin d'harmonisation, d'efficacité, qui dépasse le plan individuel pour atteindre une analyse économique qui s'intéresse particulièrement à la définition de l'espace organisationnel et des écoles de pensée du management, qui ont fait l'objet de la leçon qui précède, avant d'étudier le concept de management.

En effet¹, les approches multiples en management sont des approches qui présentent plusieurs facettes différentes de la même organisation. Elles sont basées sur le fait que notre vision est souvent incomplète (fragmentaire) et qu'elle doit être enrichie par un questionnement systématique sur l'organisation à partir de plusieurs points de vue.

L'organisation est présentée à partir de plusieurs variables. L'organisation comme une machine (approche taylorienne) ; comme un organisme (approche système) ; comme un cerveau (la répartition de l'information dans tout l'organisme) ; comme une culture (les symboles et les rituels de l'organisation) ; comme un système politique (la bataille interne pour le pouvoir) ; comme une prison du psychisme (la psychanalyse en gestion) ; comme un flux et une transformation (les logiques du changement) ; enfin, comme un instrument de domination (exploitation). Si les deux premières images résument bien la gestion de la fin du XIX^{ème} siècle et de la première moitié du XX^{ème}, les autres traduisent la complexité par leur nombre et par leur éloignement des visions rassurantes...

¹ Denis Proulx, « Management des organisations publiques. Théorie et application », édition (PUQ) presses de l'université du Québec (Canada), 2010, pp 12-13.

Il est donc essentiel, dans ce qui suit, d'étudier le concept de management après avoir développé l'espace organisationnel.

Dr Hadjene Omar

Les principes de management

Le management ¹est universel ; ses méthodes sont les mêmes pour les différentes fonctions de l'entreprise et les différents niveaux hiérarchiques, à la différence de la gestion dont les techniques sont plus spécifiques aux secteurs d'application. Il englobe principalement l'optimisation des moyens, la définition des procédures et est constituée essentiellement de techniques.

Fayol est vu comme étant le premier à parler d'administration, il considère qu'on ne peut réaliser les objectifs de l'entreprise sans cette fonction qui est d'après lui répartie au niveau de toutes les fonctions de l'organisation ; c'est-à-dire au niveau de tous les paliers de la structure organisationnelle.

Fayol s'est intéressé, dans son ouvrage «Administration industrielle et générale » 1916, à décrire les principes d'administration qui ont débouché sur une décomposition de l'activité administrative en 5 composantes : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Cette décomposition du rôle administratif est faite par Fayol dans l'objectif de doter le corps administratif d'un ensemble de principes et de règles, un peu comme le scientifique est doté d'un certain nombre de principes scientifiques et d'outils.

I Définition du management.

La notion de « management » provient de l'anglais, elle signifie : gestion, direction et pilotage. Quand le management s'exerce à un haut niveau de responsabilité on peut parler de fonction de direction (Directeur général, DGA, Secrétaire Général, Directeur des achats, etc.)².

Le terme de management³ vient de l'anglais « to manage » (diriger) mais fut emprunté à l'italien « maneggiare » qui signifie manier, diriger, manœuvrer. En langue française, on a abusivement traduit management par gestion (de gérer). En effet, pour de nombreux auteurs : on gère des choses mais on dirige (manage) des personnes.

¹ Fernando Cuevas avec la participation de Dominique Ballot et Sylvie Monluck, « Glossaire du management : vocabulaire et dynamique des organisations », éditions EMS, Caen (France) 2017, pp 14-15.

² Philippe Norigeon, , cours magistral : les fonctions de l'entreprise, <http://cgemo.free.fr/LES%20FONCTIONS%20DE%20L'ENTREPRISE.pdf>, consulté le 20/06/2020, p56.

³ Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, « management des entreprises », édition Dunod, Paris 2011, p 5.

Le management peut être ainsi défini¹ « savoir exactement ce que l'on veut que le personnel fasse et veiller à ce qu'il le fasse de la meilleure manière et au moindre coût. »...

Le management² est un processus de direction, de planification, d'organisation, de coordination, de contrôle et de prise de décision en utilisant des ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles pour atteindre un objectif de manière efficace et efficiente.

De ce qui précède, on retient que le management:

- Est une méthode structurée, non aléatoire.
- Est une utilisation optimale des ressources.
- Sert à réaliser un ensemble de tâches.
- Sert à effectuer le travail demandé de la meilleure façon possible.

Face aux changements dans l'environnement, les entreprises ont recours à un management faisant appel à des modes de gestion participative des salariées. Ceux-ci peuvent être regroupés en 6 formes³ :

- **La participation aux profits** : forme classique qui repose sur le postulat que le salarié sera d'autant plus amené à contribuer à la réussite de l'entreprise et/ ou de fournir un effort si il perçoit qu'il y a personnellement intérêt.
- **La participation à la propriété de l'entreprise** : elle recouvre tous les systèmes permettant l'attribution d'actions aux salariés. Elle repose sur le postulat que le salarié sera d'autant plus amené à contribuer à la réussite de l'entreprise et/ou de fournir un effort s'il a le sentiment d'investir dans une entreprise qu'il possède en partie.
- **La participation des salariés à la prise de décisions de gestion** : elle comprend différents systèmes comme la consultation, les référendums, les comités, etc. Elle est basée sur le postulat que les salariés seront d'autant plus incités à s'investir dans leur travail si ils se sentent en mesure de peser sur les décisions qui les concernent directement.
- La 4ème forme porte sur **les opérations d'amélioration des conditions de travail** (ex : enrichissement/élargissement du travail) **et du cadre du travail** (ex : pour les parents : création de crèches d'entreprise, ergonomes

¹ Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, *ibid.*, p 5.

² Sylvia Arcos-schmidt, Lucien Arcos, « Le grand livre du management », édition Afnor, Paris 2014, pp 5-6.

³ Philippe Norigeon, *op.cit.*, consulté le 20/06/2020, pp 56-57.

chargés de repenser le poste de travail pour qu'il devienne plus confortable pour le salarié, etc.). Elle est basée sur le double postulat que le salarié sera d'autant plus performant que si d'une part, son travail est intéressant et d'autre part, qu'il puisse s'y réaliser l'esprit tranquille.

- La 5ème forme est celle qui cherche à **développer l'implication et l'engagement**, à intégrer le salarié étroitement à l'entreprise en développant son sentiment d'appartenance à l'organisation. Elle repose par exemple sur le développement de la culture d'entreprise ou bien encore la création de cercles de qualité dont nous reparlerons dans la dernière partie consacrée à la qualité dans l'entreprise.
- Enfin, la 6ème forme de participation considère que **le salarié est un « citoyen » de l'entreprise** c'est-à-dire qu'il doit être traité avec équité ce qui contribuera en retour à ce que le salarié se comporte envers l'entreprise en citoyen responsable. En pratique cela peut se traduire par l'attribution de pouvoir au-delà de ceux légaux ou conventionnels des représentants du personnel par exemple.

On distingue ainsi deux axes dans le management de l'entreprise¹ :

- Management stratégique qui concerne la gestion du marché en relation avec le potentiel de l'entreprise, approche qui privilégie la relation organisation environnement. Il consiste à définir et à mettre en œuvre les orientations stratégiques de l'entreprise. Les choix en matière de produits, marchés, technologies sont réalisés en tenant compte des forces et des faiblesses économiques, sociales, politiques et organisationnelles.
- Management opérationnel qui concerne la gestion des processus propres à l'entreprise : définition de la structure organisationnelle, gestion de l'information, détermination des procédures et animation du personnel. Il s'agit d'une vision centrée sur le fonctionnement de l'organisation. Il concerne en particulier le processus de choix d'une structure, la détermination du processus de décision, l'élaboration d'un système d'information et la conduite des hommes dans l'entreprise.

II Différence entre management et gestion.

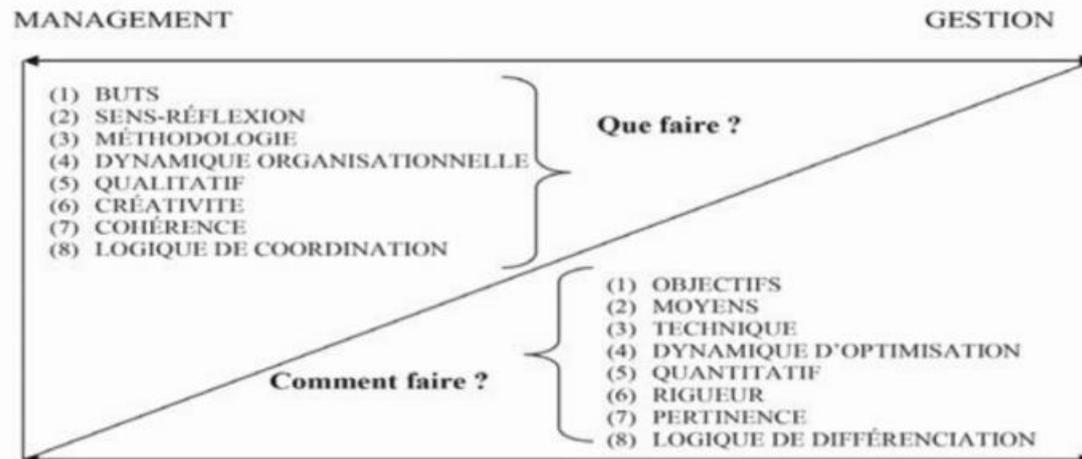
Dans une entreprise les rôles sont différenciés². Ainsi, si **le mangement donne un dessein** (s'intéresse au fond ou contenu), **la gestion donne un dessin**

¹ Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, op.cit., pp 27-28.

² Fernando Cuevas avec la participation de Dominique Ballot et Sylvie Monluck, op.cit., pp 18-21.

(qui donne une forme ou contenant). Le management s'intéresse aux actions, la gestion aux moyens. En plus claire la différenciation se résume, tel que nous le montre le schéma qui suit, en quelques points suivant :

Schéma n°03 : Différence entre le management et la gestion.



Source : Fernando Cuevas avec la participation de Dominique Ballot et Sylvie Monluck, op.cit., p 18.

- Si le management se centre principalement sur la raison d'être des actions (buts), la gestion, quant à elle, contribue principalement à la définition concrète d'objectifs.
- Le management apporte le sens aux actions alors que la gestion apporte les moyens de se réaliser.
- Le management est axé sur les méthodes à adopter (série d'étapes flexibles qui orientent l'action) alors que la gestion est fondée sur des techniques précises à appliquer et qui dirigent l'action.
- Le management se préoccupe de la clarification des rôles, de l'animation (au sens de donner vie) et de la logique de coordination des actions. La gestion, quant à elle, se préoccupe de la clarification des activités, de l'optimisation des ressources et de la logique de différenciation des fonctions.
- Par conséquent, le management est imprégné d'un raisonnement plus qualitatif, d'analyses et de synthèses qualitatives. A l'opposé, la gestion est imprégnée d'un raisonnement quantitatif, de mesures, d'analyses et de synthèses chiffrées.
- Le management fait appel à la créativité (domaine de la représentation, de la logique et de la symbolique des actions) alors que la gestion fait appel à

la rigueur, au sens de discipline, dans l'utilisation des techniques puisqu'elle est responsable de la concrétisation.

- La gestion doit définir les techniques les plus pertinentes pour concrétiser les actions et pour optimiser les moyens. La cohérence, généraliste, rentre souvent en contradiction avec la pertinence singulariste. Le management doit définir les systèmes de cohérence entre les techniques très diverses qui sont mises en place dans une organisation
- La gestion cherche à adapter les techniques de chaque fonction aux différents besoins de l'environnement. En revanche, le management cherche à intégrer les fonctions ainsi différenciées.

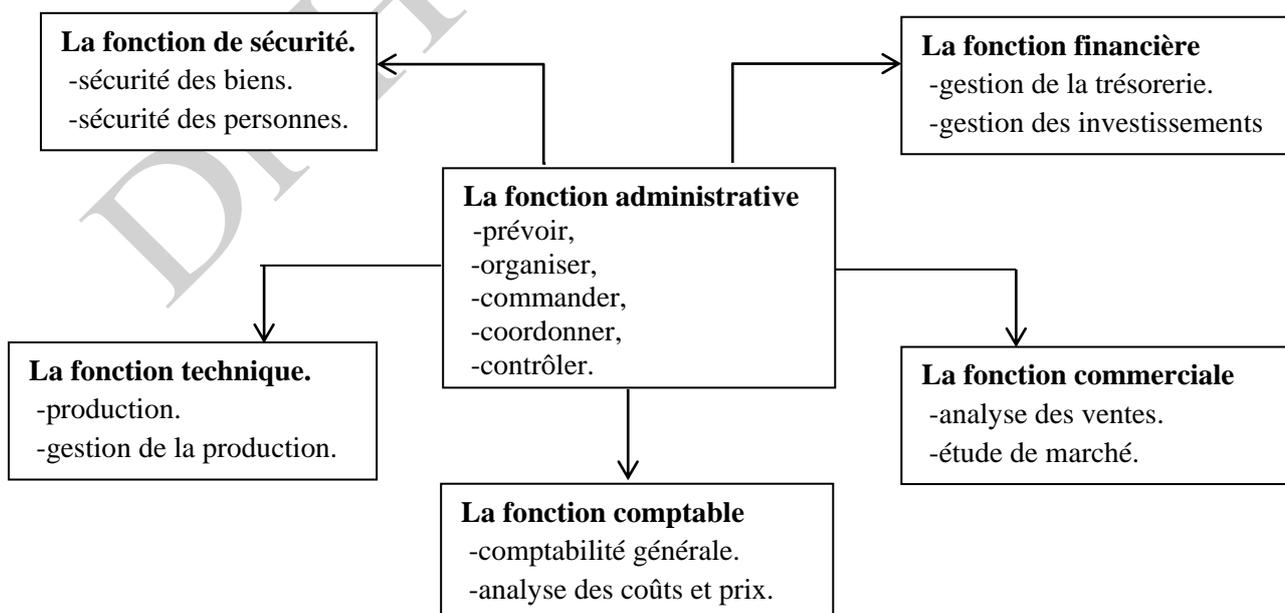
III Relation du management avec les autres fonctions de l'organisation.

La fonction administrative est une fonction importante puisqu'elle assure la cohésion des autres fonctions organisationnelles ainsi que des sous-fonctions y afférentes. Plusieurs points de vu sont à l'ordre du jour.

III.1 Analyse de Fayol.

Au regard du schéma qui suit, la fonction administrative se trouve au centre de la structure organisationnelle et elle est en relation avec toutes les autres fonctions de l'organisation, en privilégiant des fonctions au dépend de certaines autres en fonction de la nature de l'activité de l'organisation.

Schéma N°04 : Relation de la fonction administrative avec les autres fonctions selon Fayol.



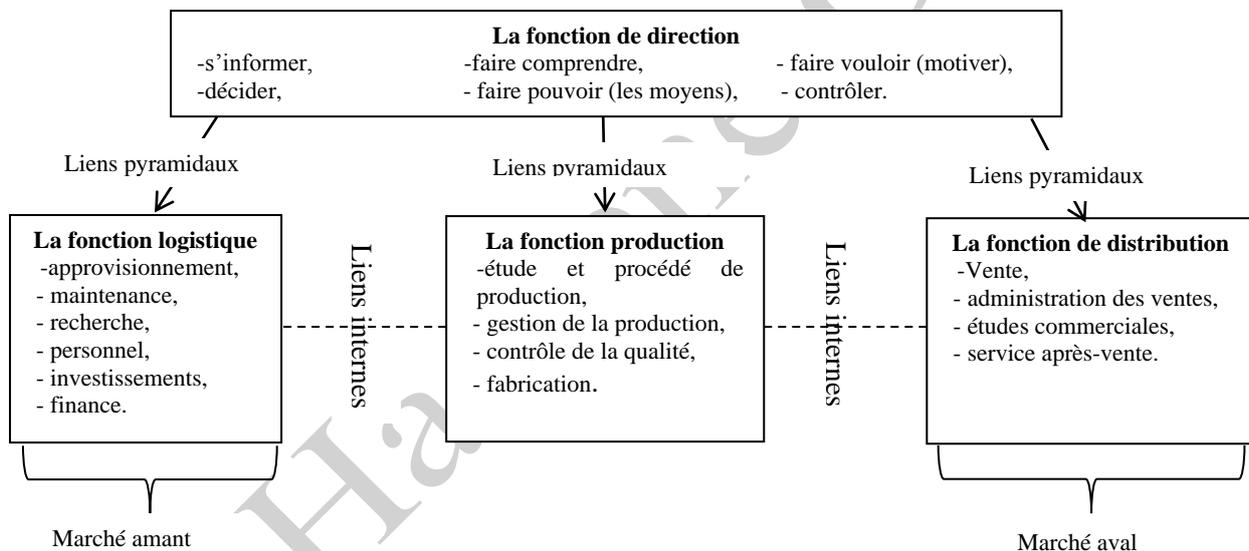
Source : Elaboré par l'auteur.

Il est à noter, toutefois, que lorsque cette structure a été mise en place, il n'était pas encore possible de subdiviser la fonction commerciale car la dimension publicité et promotion des ventes, entre autres, n'existaient pas encore.

III.2 Analyse de Boris Evgrafov.

Les travaux de Boris Evgrafov sont apparus durant les années 1970. Sa contribution réside dans le fait qu'il a introduit les changements de l'environnement au sein de l'organisation interne. Il a donné 4 fonctions de base que l'on retrouve dans toutes les organisations quel que soit leur domaine d'activité ; la production, la distribution, la logistique et la direction.

Schéma N°05 : Relation de la fonction administrative avec les autres fonctions selon Evgrafov.



Source : Elaboré par l'auteur.

Selon Boris Evgrafov, la fonction administrative en plus de se situer en haut de la structure de l'organisation, gère toutes les autres fonctions qui dépendent d'elle ou qui ont des relations administratives pyramidales avec elle.

Ainsi, il apparaît que la fonction de management est le cœur battant de l'organisation et fournit aux autres postes les informations dont elles ont besoin pour un bon fonctionnement de l'organisation selon les objectifs assignés.

En plus de surveiller le travail de ces fonctions, des décisions sont prises pour le compte de ces dernières afin d'assurer la réalisation des objectifs de l'organisation. La fonction de direction s'attache à faire comprendre aux autres

fonctions les tâches qui leur sont assignées ainsi que les objectifs de l'organisation. L'autorité administrative s'exerce à l'égard de ces fonctions à partir d'une nouvelle division administrative ou subdivision d'une fonction spécifique, ou en donnant plus ou moins de statut à une fonction par rapport aux autres au sein de la structure de l'organisation. Les individus et les responsables d'autres fonctions, par le faire vouloir, adoptent les objectifs et les politiques de la direction.

IV Les objectifs du management.

Les pratiques managériales sont la traduction dans la réalité d'un référentiel management. Il constitue non seulement une charte et des objectifs à atteindre, mais également le référentiel de compétences, d'évaluation et de formation. Pour qu'il puisse être accepté par tous il devra reposer sur les valeurs partagées de l'entreprise et les incarner. Le référentiel management est, en quelque sorte, l'expression de la politique générale. Il doit, à ce titre, être défini et explicité par la direction générale de l'entreprise. Il doit se traduire par des pratiques, sinon uniformes, du moins harmonisées entre les différents secteurs, départements, services, équipes. On peut classer les multiples objectifs du référentiel management en plusieurs points¹.

- Pour que les managers sachent comment exercer leur fonction/métier de manager, pour professionnaliser la fonction ;
- Pour que l'ensemble des pratiques managériales soit cohérent et harmonisé;
- Pour que l'utilité et la pertinence de la fonction managériale ainsi que les pratiques soient reconnues par tous ;
- Pour disposer d'un cadre permettant de former les managers et d'évaluer leurs compétences.

Au-delà de ses objectifs, le référentiel management peut remplir plusieurs fins² :

- Il permet de disposer d'un système de management conforme, à la fois, au projet de l'entreprise, à sa culture, à ses valeurs professionnelles, à sa politique générale et à sa stratégie, aux besoins des équipes et des

¹ Sylvia Arcos-schmidt, Lucien Arcos, op.cit. , pp 44-45.

² Sylvia Arcos-schmidt, Lucien Arcos, ibid., pp 45-47.

Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, op.cit., p 6

managers. Il constitue, pour cette raison, un facteur important à la fois de cohérence et de cohésion.

- Le management d'une équipe consiste toujours à impliquer, à mobiliser les membres de l'équipe, à accroître leur coopération et leur cohésion vers un même objectif. Ce principe s'applique aussi bien à une équipe de direction qu'à une équipe d'opérateurs, de gestionnaires ou de techniciens.
- Il est essentiellement tourné vers la pérennisation, la survie et le développement de son entreprise, enjeux souvent portés par une ambition et rassemblés dans un « projet d'entreprise ». Ses préoccupations sont centrées sur le marché et les clients, les actionnaires, le développement, les produits et l'innovation, l'internationalisation, les lobbies, les syndicats et les États.
- Il consiste à impliquer, à mobiliser les membres de l'équipe, à accroître leur coopération et leur cohésion vers un même objectif. Ce principe s'applique aussi bien à une équipe de direction qu'à une équipe d'opérateurs ou de techniciens.
- Le temps de l'entreprise est divisé en plusieurs horizons : long terme, moyen terme et court terme. Il peut arriver que les objectifs de long terme (par exemple la pérennité) s'opposent à un objectif de rentabilité financière à court terme. Le management doit donc s'efforcer de réconcilier ces horizons temporels.

In fine, pour accomplir cette fonction de direction ou de management les dirigeants doivent exécuter plusieurs tâches : prévoir et planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler.

En fait, ces fonctions représentent un cycle répétitif qui commence par la planification et se termine par une surveillance. Chaque manager l'exécute à des degrés divers: les directeurs exécutifs et les cadres intermédiaires ont plus de tâches d'organisation et de direction, tandis que les cadres supérieurs ont plus de tâches de planification.

Toutes ces fonctions administratives feront l'objet, chacune d'elles, d'un chapitre dans ce qui va suivre.

La planification

La planification est un élément qui joue un rôle important dans le succès d'une entreprise. Elle consiste en un effort concerté visant à établir des buts ou objectifs à long, moyen et court terme précis, et à élaborer des stratégies permettant de les atteindre. Car de l'élaboration des objectifs, œuvre essentielle du management, que découle la planification des actions à menées.

La planification est souvent la première des fonctions de gestion, car elle est la base sur laquelle reposent d'autres fonctions administratives. La planification est un processus continu qui comprend la détermination de la manière dont les activités et les tâches fonctionnent pour répondre à des questions telles que ce qui doit être fait, qui le fait, où, quand et comment. Grâce à la planification, nous serons en grande partie en mesure, en tant que gestionnaire, de définir les activités organisationnelles nécessaires pour atteindre les objectifs.

I Définition.

La planification est définie comme le processus par lequel le responsable fixe, définit ou affine les objectifs et développe la ligne d'actions ou le plan de travail menant à leur réalisation. La planification est habituellement basée sur une analyse par laquelle les entreprises mesurent les ressources disponibles, sa situation actuelle et les objectifs.

La planification¹ constitue un moyen d'atteindre la stratégie que l'entreprise s'est fixée. Il s'agit de décomposer les objectifs fondamentaux en objectifs partiels et de mettre en place les moyens permettant la réalisation de ceux-ci. La planification suppose calendrier, la fixation d'étapes au cours du temps.

II Importance de la planification.

La planification, malgré que le processus puisse sembler long et complexe, est un élément qui joue un rôle clé dans le succès d'une organisation. Elle lui permet de préparer son avenir. Elle peut jouer un rôle de premier plan dans le succès de cette dernière. L'importance de la planification devient évidente pour chaque gestionnaire pour les raisons suivantes:

- La planification vise à réduire l'incertitude et les risques à l'avenir.

¹ Gérard Lelarge, « Organisation et gestion de l'entreprise », éditions Banque, Paris 1987, p 40.

- La planification en tant que première étape du processus administratif, le succès des autres étapes d'organisation, de coordination, de direction et de contrôle dépend de la qualité du processus de planification.
- La planification favorise des activités réfléchies et méthodiques.
- La planification permet de saisir les opportunités.
- La planification fournit une base de contrôle.
- La planification oblige à avoir une vision d'ensemble.
- La planification intensifie et équilibre l'utilisation des moyens de l'entreprise (humains, techniques et financiers).

III La responsabilité de la planification.

Parfois, une question importante peut être soulevée: tant qu'il y a des services de planification dans chaque entreprise, quelle est la responsabilité du gestionnaire pour le processus de planification? La réponse est la suivante:

- La planification relève de la responsabilité de chaque gestionnaire, mais la taille et les caractéristiques de la planification diffèrent selon le niveau administratif et l'autorité accordée au gestionnaire.
- Le devoir de chaque gestionnaire est de faire ce qui est nécessaire pour atteindre ses propres objectifs organisationnels.
- À la lumière de ses pouvoirs et de sa politique publique, il est de la responsabilité du gestionnaire de planifier et de fixer en détail les objectifs de rendement et de décider de ce qu'il faut faire pour les atteindre.
- Si le volume de travail augmente et que le processus de planification devient si compliqué qu'il nécessite la collecte continue de données, le traitement d'une grande quantité d'informations et l'utilisation d'ordinateurs à grande échelle, le gestionnaire délègue certains de ses pouvoirs à une administration spécialisée pour l'aider à remplir sa fonction de planification, mais la décision finale ainsi que la responsabilité finale incombe au gestionnaire.

IV Typologies de la planification.

La planification est une étape clé dans le management. Pour cela, il existe des types de planification reconnus destinés à faciliter la gestion. Le choix de la typologie de planification va avant tout dépendre du type de projet ou d'autres dimensions à savoir le temps, le niveau administratif, la portée ou le taux d'utilisation ou taux de récurrence. Nous allons donc présenter des méthodes de

planification, afin de nous aider à sélectionner celle ou la combinaison qui convienne le mieux à notre projet¹.

IV.1 Typologie selon le type de projet.

La diversité des typologies de la planification selon le type de projet nous donne un certain nombre de types suivants.

IV.1.1 Traditionnelle. La planification dite « traditionnelle » repose sur l'établissement d'une liste exhaustive des tâches à réaliser et l'estimation du temps de réalisation de chacune d'elle. Les tâches sont réparties entre les différents intervenants par le manager qui se charge ensuite de superviser et de contrôler leur réalisation. C'est une méthode simple et efficace néanmoins réservée à de petites équipes, dont les membres sont très autonomes et ne dépendent pas les uns des autres pour réaliser leurs tâches. La communication au sein de l'équipe est réduite au strict minimum, le manager centralisant toute la gestion des tâches.

IV.1.2 Agile. Particulièrement adaptée pour les projets nécessitant une grande flexibilité (exemple projet informatique) et des développements rapides, la méthode agile consiste à découper les différentes étapes du projet en « sprints ». La réalisation des tâches se fait de façon itérative avec des cycles courts, généralement de deux à quatre semaines. Utiliser une méthode de conduite de projet informatique agile nécessite néanmoins une équipe motivée et autonome, dont les membres communiquent facilement entre eux. A l'issue de chaque sprint, la validation des livrables est effectuée, ainsi que la planification de l'itération suivante.

IV.1.3 Cascade. Parmi les différents types de projets, il y a ceux dont les tâches à réaliser sont particulièrement dépendantes les unes des autres. L'équipe doit dans ce cas attendre que toutes les tâches identifiées comme prérequis soient terminées avant d'en commencer une autre. Cela nécessite de réaliser les différentes tâches dans un ordre bien précis, et donc que les membres de l'équipe communiquent efficacement entre eux afin que chacun puisse suivre l'avancement des opérations. Dans ces conditions, la méthode en cascade est idéale ! Chaque membre de l'équipe qui réalise une tâche permet à tous d'avancer, assurant ainsi le bon déroulement du projet. Cette démarche de projet permet également d'agrandir l'équipe au besoin, au fur et à mesure de la

¹ <https://www.nutcache.com/fr/blog/les-types-de-planification-de-projet/>, consulté le 20/09/2020.

réalisation des tâches. En revanche, un contrôle absolu de la gestion des dépendances des tâches et de la chronologie de réalisation est indispensable.

IV.1.4 Pert. Amélioration du diagramme de Gantt (du nom de son inventeur), le PERT permet d'analyser et de représenter de manière logique le réseau des tâches à réaliser au cours du projet. PERT signifie « Program Evaluation and Review Technique », ou TEEP en français, pour « Technique d'Evaluation et Examen des Programmes ». Le type de projet correspondant le mieux à la méthode PERT est sans aucun doute celui impliquant un processus de fabrication. La construction d'un réseau des tâches, mettant en lumière leurs interdépendances et la chronologie de réalisation, va permettre de construire peu à peu le canevas d'élaboration du projet. Cette méthode n'est pas toujours facile à mettre en place, car elle demande une organisation quasi-scientifique. Elle est parfaitement adaptée aux entreprises en pleine expansion, ou qui se préparent à cette éventualité.

IV.1.5 SCRUM. Dérivé d'une méthode de gestion de projet agile, SCRUM (qui désigne la « mêlée » au rugby en anglais) est particulièrement adaptée au management de projet informatique (même s'il peut être utilisé pour différentes catégories de projets). La démarche de projet est d'effectuer un découpage en « sprints », durant généralement 30 jours (leur durée peut être raccourcie en fonction des contraintes). Les différentes tâches sont priorisées au sein des sprints et le respect des délais de réalisation est contrôlé. Il n'y a pas réellement de chef de projet, mais un Scrum Master, dont le rôle sera de faciliter la communication et le travail entre différentes équipes de tailles réduites. La communication est primordiale, et les retours sur la progression des différentes tâches permanent.

IV.1.6 Crystal clear. Méthode agile comme l'est Scrum, Crystal clear a pour particularité de pouvoir s'adapter facilement à la typologie du projet. A la différence des autres méthodes, Crystal clear ne met pas les processus et les tâches au centre de la démarche de projet. Ce sont les compétences des membres de l'équipe et les interactions entre eux qui sont au centre de la méthode. Chacun peut apprendre des autres et ainsi progresser tout au long du projet. Les talents créatifs peuvent alors pleinement s'exprimer. Ce mode de fonctionnement apporte une grande souplesse au projet et une grande rapidité de réalisation des tâches. En revanche, les différentes étapes de la démarche du projet seront uniques, et ne pourront pas nécessairement être réutilisées sur un autre projet.

IV.1.7 Processus Unifié. Fréquemment utilisé dans les projets de développement de logiciels, le Processus Unifié est une méthode basée sur des cycles itératifs. Il est très performant, notamment lorsque des langages de programmation orientés objets. Des phases de tests et de retours utilisateurs alternent de façon cyclique. A chaque étape de cette démarche projet, des paliers de transition sont mis en place afin de réajuster les développements en fonction des retours et des évaluations des utilisateurs. Ils peuvent ainsi signaler des anomalies ou des malfaçons et demander des modifications, qui si elles sont prises en compte, peuvent changer la direction prise par le projet. Grâce à ce mécanisme, les développements se rapprochent petit à petit du logiciel souhaité par les utilisateurs.

IV.1.8 Adaptative. Cette méthode de planification est particulièrement efficace pour les projets dont le périmètre peut être amené à varier. Si la date de fin de projet et de livraison, ainsi que le budget prévisionnel sont figés, le contenu peut être ajusté durant toute la durée du projet. Il est ainsi possible d'adapter le projet et d'y incorporer de nouvelles idées ou de nouvelles technologies en fonction des besoins.

IV.1.9 Chemin critique. Dans le cas où le projet comprend un grand nombre de tâches interdépendantes, la méthode du chemin critique permet de faciliter la planification. Le principe est de découper le projet en tâches critiques et non critiques et en calculant le temps nécessaire à la réalisation de chacune d'elles afin de savoir lesquelles prendront le moins de temps. Le calcul précis de la durée du projet est possible et les tâches sont mesurées et priorisées. Il est alors possible pour le manager de choisir la réalisation des tâches critiques en priorité afin de continuer ensuite par les tâches dépendantes. Ce type de démarche de projet se retrouve généralement lors des recherches scientifiques ou de la mise au point de produits par les fabricants, car la durée des tâches est mise en avant.

IV.1.10 Chaîne critique. La chaîne critique est très utilisée pour les projets high-tech dans des domaines ultra-compétitifs. Il s'agit d'une combinaison des méthodes PERT et Chemin critique. La composition et les objectifs des équipes sont fixés en fonction des budgets définis et des contraintes identifiées. Le déroulement du projet n'est donc pas uniquement basé sur sa durée la plus courte comme avec le chemin critique, mais également sur les coûts que l'on cherche à réduire et les bénéfices que l'on cherche à augmenter.

IV.1.11 Extreme Programming. La méthode XP s'applique aux projets gérés à l'aide d'une méthode agile. Le principe est de diminuer la durée de chaque itération jusqu'à obtenir des cycles hebdomadaires ou même quotidiens. Chaque itération est identifiée par un nom ou un numéro lorsqu'elle est terminée. Les développeurs travaillent très souvent en binômes, ce qui facilite généralement la production d'un code simple et aisément lisible : en effet, alors qu'un développeur écrit le code, son binôme le relit et peut lui faire part immédiatement de ses remarques et de ses idées. Les mises à jour du projet sont quotidiennes et servent de jalons. Les remarques et demandes utilisateurs peuvent être prises en compte dans les cycles suivants. Tous les acteurs du projet communiquent à un niveau égal et les cycles très courts permettent de conserver une excellente maîtrise du déroulement du projet, et surtout de s'assurer que les développements collent au plus près du besoin du client. Cela permet une planification et une organisation du projet particulièrement souples.

IV.1.12 Développement de l'application jointe. Cette méthode consiste à impliquer le client dès le début du processus de développement. Des sessions communes sont organisées régulièrement. Le client peut ainsi exprimer ouvertement des idées et des demandes concernant les fonctionnalités attendues. Au fur et à mesure des développements, le client peut partager ses impressions sur l'évolution du produit, sur le déroulement du projet et ses souhaits concernant l'orientation des travaux. Ces réunions de collaboration entre client et équipe de développement sont organisées pendant toute la durée du projet.

Au final, il est impossible de dire qu'une méthode de planification est meilleure qu'une autre. En fonction du type de projet d'entreprise, de la classification des projets en interne et d'exemples d'élaboration de projets antérieurs, il faut sélectionner la méthode la plus adaptée. Il est inutile d'utiliser la méthode traditionnelle, le PERT ou la cascade si nous souhaitons avoir beaucoup de souplesse dans notre organisation, tout comme il est inutile d'opter pour une méthode agile si nous souhaitons absolument conserver un contrôle maximum sur le déroulement du planning. Il n'est même pas forcément nécessaire de choisir une méthode et de l'appliquer à la lettre. Rien ne nous empêche d'utiliser les parties de plusieurs méthodes qui nous intéressent. L'objectif au final, est bien d'avoir une méthode la plus adaptée possible à notre planification. Il est possible d'imaginer par exemple la définition d'un chemin critique pour un projet de grande envergure, avec la mise en place de différents jalons, et de mettre en place un fonctionnement agile pour les développements situés entre

ces jalons. Quel que soit le choix de la méthode de planification, centralisée ou libre, elle doit être claire et efficace.

IV.2 Typologie selon différentes dimensions.

La diversité des planifications résulte non seulement de leur temps, mais également de leur niveau administratif, de leur portée ou du taux d'utilisation ou taux de récurrence. La nature de la dimension entraîne ainsi une classification différente des planifications. Les plans peuvent être divisés en quatre dimensions que nous mentionnerons brièvement dans le tableau suivant.

Tableau n°01 : Classification selon différentes dimensions.

Dimension	Type de plan	Contenu du plan
Selon le calendrier ou le temps.	Plan à court terme.	Inferieur à 1ans.
	Plan à moyen terme.	Entre 1ans et 5ans.
	Plan à long terme.	Supérieur à 5 ans.
Selon le niveau administratif.	Plan concernant :	Niveau administratif supérieur.
	Plan concernant :	Niveau administratif intermédiaire.
	Plan concernant :	Niveau administratif inférieur.
Selon la portée.	Plan stratégique.	Ce sont ceux qui traduisent les objectifs stratégiques et abordent souvent des problèmes majeurs qui couvrent une longue période, tels que la répartition des ressources et les actions à entreprendre pour créer une position unifiée au niveau de l'organisation dans son ensemble et dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques. ils sont définis par l'administration supérieure. En consultant à la fois le conseil d'administration et l'administration intermédiaire.
	Plan tactique.	Il a tendance à se concentrer sur le moyen terme, il traduit des objectifs tactiques et est plus précis que les plans stratégiques et couvre une période moyenne. Il précise également les principales mesures que les départements doivent prendre pour atteindre les objectifs tactiques, et ces plans sont élaborés par l'administration intermédiaire après consultation des niveaux inférieurs avant de le soumettre à l'administration supérieure.
	Plan opérationnel.	Souvent, ces plans se concentrent sur une période de moins d'un an et sont élaborés par l'administration inférieure et précisent ce qui doit être fait en détail.
Selon le taux d'utilisation ou taux de récurrence.	Plan continu.	Il s'agit d'un plan qui vise à guider et à diriger en permanence la performance des activités continues de l'organisation. Il existe trois types de plans continus: les politiques, les procédures et les règles.
	Plan ponctuel.	Il vise à atteindre un objectif précis et, une fois accompli, il ne se répète pas à l'avenir. Il existe deux types de ces plans: les programmes et les projets.

Source : Traduit de محمد مصطفى الخشروم و نبيل محمد مرسي، "إدارة الأعمال- المبادئ و المهارات و الوظائف"، مكتبة الشقري، الرياض، 1999، ص 175.

V Processus de la planification.

Réussir à expliquer la planification dans le management est difficile. La planification se déroulant en plusieurs étapes, les différentes principales étapes d'une planification pour une bonne gestion afin d'atteindre les objectifs se présentent alors comme suit¹ :

V.1 Définir les objectifs.

Cette action est nécessaire afin d'éviter de partir sur de mauvaises bases et être ainsi obligé plus tard à devoir refaire le travail.

Toute définition et clarification des buts et objectifs, qui permettent de réfléchir et de déterminer ce que l'on veut faire, doit passer par une évaluation de la situation actuelle à travers l'étude de l'environnement et des potentiels de l'entreprise qui permet de connaître la situation dans laquelle elle va évoluer. Ce qui revient à prévoir les opportunités et les menaces de l'environnement, ainsi que les forces et faiblesses de l'entreprise afin d'identifier les domaines de performance. Pour cela, pour des raisons pratiques, il faudra répondre à un certains nombres de questions suivantes :

- Quelles sont les conditions affectant les performances dans ce domaine ?
- De quelles informations avons-nous besoin pour déterminer quelles seront ces conditions?
- Où se trouvent ces informations (ses sources)?
- Comment pouvons-nous obtenir les informations dont nous avons besoin?
- Que signifie cette information (interprétation)?

De plus, un certain nombre de conditions importantes doivent être respectées lors de la définition des objectifs:

- Les objectifs doivent être placés sous une forme mesurable.
- L'objectif doit être spécifique à une période de temps spécifique.
- Il doit être difficile, conduire au développement et à un changement de paradigme en matière de performance, et être réalisable.

Il ne faudrait pas oublier aussi que la multiplicité des objectifs peut parfois conduire à des conflits entre certains d'entre eux, de ce fait, l'importance relative

¹ https://www.conseilsmarketing.com/promotion-des-ventes/les-5-etapes-incontournables-pour-bien-gerer-un-projet/#Etape_0_%E2%80%93_Definir_les_objectifs_du_projet. Consulté le 20/09/2020.
Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, op.cit., p 33.

de chaque objectif doit être déterminée à la lumière des objectifs généraux et des stratégies de l'entreprise.

In fine, il est indispensable d'écrire cela dans un document et le faire valider de tous, afin de ne pas laisser de place aux malentendus.

Les buts clarifiés et une bonne prévision de l'environnement établit donnent lieu à l'établissement d'un planning d'action.

V.2 Définir la liste des tâches nécessaires à l'atteinte les objectifs.

C'est une étape des plus délicates, car elle jette les fondations du projet. Si l'on oublie une tâche à ce moment-là, le projet sera faussé, et sa gestion le sera donc aussi.

Une activité, ou ensemble de tâches, est un travail qui consomme du temps, des efforts et des ressources pour atteindre un objectif, et l'activité doit avoir un début et une fin spécifiques, et pour s'assurer que ces activités qui ont été sélectionnées sont des activités réelles qui atteignent les objectifs requis, nous devons nous poser les questions suivantes:

- Comment pouvons-nous vérifier que cette activité est en cours?
- Pouvons-nous reconnaître que cette activité a eu lieu?
- Comment cette activité affecte-t-elle les performances?
- Cette activité contribue-t-elle uniquement à atteindre cet objectif particulier?

En général, les activités qui peuvent atteindre les objectifs sont définies à la lumière des circonstances futures, et pas seulement des circonstances présentes, et les responsabilités pour chaque activité (département, service, individu) doivent être définies.

Comme nous l'enseignent les lois du temps, la plus grande partie de temps gâché est celle avant de réaliser l'action : les gens perdent un temps fou à se décider à effectuer une action, prenons-le en compte et découpons bien notre projet dans le détail.

Le mieux est de partir du but final. En effet en partant du but à atteindre nous allons prioriser nos efforts sur cet élément, au lieu de commencer par les détails.

V.3 Définir l'enchaînement logique des tâches.

Maintenant que nous avons établi la liste des tâches, il faut les relier entre elles car tout ne doit pas se faire en même temps. C'est-à-dire qu'il faut définir, pour chaque tâche, toutes les tâches prédécesseur, c'est-à-dire toutes les tâches qu'il faut réaliser en amont, avant de pouvoir réaliser une tâche donnée : ça s'appelle l'ordonnancement*. On remarque qu'il existe de nombreuses relations de séquence entre les différentes activités, d'ailleurs, à ce propos, il existe 4 types de liaisons : FD (fin à début), DD (début à début), FF (fin à fin), DF (début à fin).

- **FD (fin à début).** C'est le type de liaisons le plus courant. Il représente environ 95% des liaisons entre deux tâches. C'est une activité qui commence après la fin d'une activité ou de plusieurs autres activités, soit directement, soit après une période de temps déterminée, par exemple, la diffusion du rapport ne peut pas commencer tant que la rédaction du rapport n'est pas terminée.
- **DD (Début à Début).** C'est une activité qui commence après le début d'une activité ou plusieurs autres activités, soit directement ou après une période de temps spécifique car elle n'est pas obligée de commencer en même temps, par exemple: si je révise des formulaires qui sont remplis par un autre collègue, au lieu d'attendre que tous les formulaires soient remplis jusqu'à ce que je commence à réviser, je peux commencer à réviser après son achèvement à partir du premier jeu de formulaires, prenons une demi-heure, par exemple.
- **FF (fin à fin).** C'est une activité qui se termine après la fin d'une activité ou de plusieurs autres activités, soit directement, soit après une période de temps spécifique, par exemple, le contrôle des installations électriques d'un chantier ne peut pas se terminer tant que toutes les installations n'ont pas été achevées. Dans ce cas, la tâche de contrôle est menée au fur et à mesure que les installations sont réalisées : on n'a pas besoin d'attendre que toutes les installations soient réalisées pour commencer le contrôle de la 1ère installation.
- **DF (début à fin).** C'est le type de liaison le plus rare. C'est une activité qui ne peut pas se terminer avant le début d'une activité ou de plusieurs autres activités, soit directement, soit après une période de temps

* Petit point de vocabulaire : si on appelle *prédécesseur* la tâche amont, on appelle *successeur* la tâche aval.

déterminée, par exemple, on ne peut pas terminer l'assemblage des toits d'un lotissement tant que la charpente n'a pas commencé.

Il existe aussi une activité qui se déroule en parallèle avec une ou plusieurs autres activités, par exemple: un collègue peut fournir les ressources nécessaires pour mener à bien une tâche, pendant que je forme le groupe de travail qui lui est assigné.

V.4 Ajouter les durées et des contraintes sur certaines tâches.

A ce niveau est estimé le temps nécessaire pour mettre en œuvre chaque activité c'est-à-dire le début et la fin de chaque tâche, le temps pour terminer toutes les tâches, déterminer les activités critiques et déterminer le temps libre pour d'autres activités.

En effet, sur certaines liaisons, des **contraintes de durée** peuvent être appliquées. Par exemple, si je peins un mur, la première couche me prendra 1h. Néanmoins, pour attaquer la seconde couche, je vais devoir attendre que la première couche ait séché 6h. Ma tâche "première couche" ne durera donc pas 7h (car en réalité je serai libre pendant 6h), mais elle durera 1h, avec une liaison FD de 6h vers la tâche "seconde couche". Cela se nomme "écart" dans les propriétés des tâches.

De même, certaines tâches ont des **contraintes de dates**. Par exemple, la déclaration d'impôt possède une contrainte de fin au plus tard le 31 mai. Cette tâche possède donc une contrainte de type "fin au plus tard" qui a pour valeur 31 Mai. Si cette contrainte n'est pas respectée, l'entreprise risque d'avoir des problèmes. Il existe également d'autres contraintes :

- Début au plus tôt.
- Début au plus tard.
- Doit commencer le.
- Doit finir le.
- Fin au plus tôt.
- Fin au plus tard.

V.5 Définir et attribuer les ressources.

Il s'agit de déterminer les ressources requises et les ressources disponibles afin de les équilibrer.

Il comprend la détermination des capacités matérielles et humaines nécessaires pour atteindre ces objectifs répartis dans le temps en fonction du calendrier de ces activités, puis une comparaison entre les ressources requises sur les différentes périodes et les ressources disponibles sur les mêmes périodes. Chaque ressource aura des contraintes de disponibilité ou de charge maximale qui lui seront propres, et ainsi une pénurie de ressources disponibles peut apparaître à certaines périodes et un excédent à d'autres périodes. Ensuite, une fois que vous avez votre liste des ressources, la tâche principale du gestionnaire devient le rééchelonnement et l'organisation des activités à la lumière des ressources disponibles et de l'importance de chaque activité, et la proposition de différentes alternatives de mise en œuvre, sans oublier, toutefois, de mentionner le reste à faire.

La budgétisation des ressources pour s'assurer que le projet est mis en œuvre selon les délais spécifiés pour atteindre les objectifs tracés comprend:

V.5.1 Identifiez les ressources critiques: Identifiez les ressources les plus importantes requises pour mettre en œuvre les activités du projet (choisissez uniquement les ressources rares ou coûteuses, et ne perdez pas votre temps ou vos efforts sur des ressources qui ne sont pas importantes).

V.5.2 Calcul des quantités requises de chaque ressource: C'est déterminé les quantités requises pendant les différentes périodes au niveau de chaque activité, puis calculé dans un tableau la quantité totale requise pour chaque ressource pendant les différentes périodes.

V.5.3 Dessinez une carte de chargement de chaque ressource: À partir du tableau précédent, tracez un graphique montrant les quantités requises pendant les différentes périodes de temps du projet.

V.5.4 Calcul d'un calendrier des quantités disponibles de chaque ressource: qui peuvent être utilisées pendant différentes périodes, en tenant compte des vacances, des transferts ou des besoins de cette ressource dans d'autres entreprises ou projets, puis calculer dans un tableau la quantité totale disponible de chaque ressource pendant différentes périodes de temps.

V.5.5 Dessinez une carte de la disponibilité de chaque ressource: À partir du tableau précédent, on montre les quantités disponibles de chaque ressource pendant les différentes périodes du projet

V.5.6 Déterminer le déficit ou l'augmentation de chaque ressource: Comparer les quantités requises et les quantités disponibles pendant les différentes périodes et calculer pour chaque période de déficit ou d'augmentation attendue.

V.5.7 Budget des ressources: Déterminer les moyens de combler le déficit et d'exploiter l'excédent à différentes périodes, par le transfert ou la division des activités non critiques d'une manière qui ne préjuge pas du moment de l'achèvement du projet ou du recours à des travaux supplémentaires ou à l'aide d'une partie externe, à condition que cela ne viole pas l'équilibre des ressources restantes.

V.6 Déterminer l'intégration des plans.

Étant donné que chaque département travaille en coordination avec d'autres départements et la multitude des plans et leur complexité, l'un des éléments les plus importants du succès du processus de planification est l'intégration de tous les plans dans un plan global qui contienne toutes les activités et ressources nécessaires pour assurer la coordination entre eux et pour assurer l'efficacité du travail de toutes les parties. Ce qui oblige le manager moderne à comprendre et à la fois leur fonctionnement, leur rôle et leurs conséquences.

V.7 Mise en œuvre, suivi et évaluation des résultats:

Ce que nous avons fait jusqu'à présent relevait plutôt du management, étant donné que nous avons participé à la définition des tâches et des objectifs.

Le point principal est de mettre en œuvre notre planning, de le faire vivre et de le réviser au jour le jour : de cette manière, nous comprendrons en direct ce qu'un changement au niveau d'une tâche implique quant à la réalisation des objectifs initiaux, et nous pourrons prendre les mesures de rattrapage nécessaires.

Cette étape consiste donc à développer le sujet alternatif de mise en œuvre choisi et à évaluer les résultats. Cela va nous permettre ensuite de comparer le prévisionnel et le réel, pour voir où nous avons pêché, et ainsi nous améliorer de manière continue, car c'est un cycle répétitif, pour maintenir l'efficacité et l'efficacité au sein de l'organisation par l'identification des écarts, leurs causes et

les méthodes de traitement. Il ne reste donc qu'à recommencer le processus qui deviendra de ce fait continu.

Notons enfin qu'il est toujours nécessaire de faire des plans, mais il n'est plus permis d'attendre que les événements se conforment à nos grands desseins, comme autrefois. Désormais, il faut être réactif et capable de prendre une décision capitale dans les plus brefs délais.

Dr Hadjene Omar

L'organisation

Management et organisation sont deux notions étroitement associés en pratique et en théorie ; car de la qualité du management vont dépendre le degré de réalisation des objectifs de l'organisation et de sa performance.

D'un point de vue statique, l'organisation peut être définie comme l'état, la façon, la manière dont une institution (ie une entreprise, un parti etc...) socio-économique est **disposée, combinée, coordonnée** et **hiérarchisée**.

D'un point de vue dynamique, s'organiser c'est prendre telle ou telle disposition, tel ou tel moyen en vue d'atteindre des objectifs.

Instituer, combiner, coordonner un agencement de ressources pour faire fonctionner un ensemble sont les fonctions du système d'organisation. Sans organisation point d'efficacité.

Une organisation doit donc réaliser les objectifs ; vivre et maintenir son existence (durabilité et pérennité), s'adapter à l'environnement.

Le processus d'organisation aboutit à la mise en place d'une structure organisationnelle de l'organisation, qui consiste à regrouper les activités en fonctions et à déléguer des pouvoirs aux occupants de ces différentes fonctions. Pour cela l'organisation a donc besoin de **structure**.

I Définition de la structure.

La structure, c'est l'ossature, c'est l'armature, le squelette de l'entreprise. Il y'a en effet des tâches à accomplir et des liaisons entre elles mais aussi des responsables de ces tâches et des relations entre eux. La structure, c'est donc la manière dont les tâches et les responsables ainsi que leurs relations sont **disposés** et **stabilisés**. Ainsi, une structure ne prend sons sens que quand il y'a des gens qui ont des tâches au sein de l'ossature¹.

Il y'a bien répartition du travail (tâche) et des responsabilités. La structure d'une entreprise peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail ou tâches distincts et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

¹ Martine Reuzeau, op.cit., p53.

Ainsi défini, le découpage de l'entreprise en sous système permet d'étudier les structures schématisées par organigrammes et graphiques (pp 70.76).

II L'importance de la structure de l'entreprise.

Bien que les auteurs ne s'accordent pas sur la structure organisationnelle, ses composants et ses dimensions, ils considèrent tous la structure organisationnelle comme un moyen visant à atteindre les objectifs de l'entreprise, la structure organisationnelle est donc conçue pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Pour **Peter Drucker** ses objectifs s'articulent autour de trois axes principaux:

- Aide à l'exécution des tâches.
- Facilite l'identification des rôles des individus dans l'organisation.
- Aide à la prise de décision.

Chacun de ces principaux axes se répartissent en sous-axes à travers lesquels la structure organisationnelle peut atteindre les objectifs de l'organisation, et dont nous distinguons :

- Optimisation de l'utilisation des ressources disponibles de l'organisation,
- Évitement du chevauchement et la duplication des activités et des processus,
- Évitement des goulots d'étranglement au travail,
- L'harmonie et la cohérence entre les différentes unités, activités et rôles.
- Adaptation de l'organisation aux changements internes ou externes.

III Les principales caractéristiques de la structure de l'entreprise.

Parmi elles on distinguera la complexité, le degré d'officialité et la centralisation.

III.1 La complexité: elle comprend:

- **La distinction horizontale:** se réfère à la multiplicité et à la diversité des activités organisationnelles, des groupements professionnels et des spécialisations qui s'y rattachent.
- **La distinction verticale:** se réfère à la profondeur de la structure organisationnelle et est mesurée par le nombre de niveaux organisationnels.

- **La distinction géographique:** indique l'étendue et la répartition géographique des opérations et activités de l'organisation.

III.2 Le degré d'officialité.

Il fait référence au degré de dépendance de l'organisation vis-à-vis des lois, règlements, règles, instructions, décisions et procédures pour diriger et contrôler le comportement des individus au travail.

III.3 Le degré de centralisation.

Il fait référence au centre et à l'emplacement de la prise de décision dans l'organisation, ou à la répartition du pouvoir en son sein.

Ainsi défini le concept de structure et ses caractéristiques, il reste qu'avant d'opter pour une structure que l'on distinguera entre différentes formes, il y'a plusieurs étapes à suivre.

IV Les étapes pour la conception d'une structure d'entreprise.

La conception de la structure organisationnelle de l'entreprise doit tenir compte du fait fondamental qu'il n'existe pas de structure idéale adaptée à une application dans diverses entreprises, à tout moment et à tous les niveaux, donc tout changement dans la nature des activités dominantes dans l'entreprise ou dans la nature des conditions environnementales ou des objectifs à atteindre conduit d'une manière ou d'une autre à un changement dans la nature de la structure organisationnelle.

Par conséquent, lors de la conception de la structure de l'entreprise, il est nécessaire de s'appuyer sur les étapes suivantes:

- Déterminer les objectifs premiers de l'entreprise ainsi que ses objectifs secondaires afin de définir les besoins de l'entreprise et donc la nature de la structure organisationnelle et les méthodes de sa conception.
- Définir un plan nécessaire pour atteindre les objectifs, c'est-à-dire un plan qui comprend des politiques et des programmes liés aux objectifs.
- Regrouper des activités similaires et opposables dans les mêmes unités et les affecter à un seul fonctionnaire (exemple : DFC), tout en lui octroyant les pouvoirs nécessaires pour assumer ses responsabilités.

- Description exhaustive des postes (fiche de poste), définissant les pouvoirs, les responsabilités et les relations, ainsi que les qualifications du titulaire du poste.
- Déterminer les relations de travail entre les différentes entités de l'entreprise et créer les conditions d'une coopération entre les individus au sein de l'entreprise.
- Définir les niveaux organisationnels (définir l'étendue de la supervision), c'est-à-dire définir les fonctions de supervision et d'exécution au sein de chaque entité de la structure organisationnelle.

Ainsi la structure va organiser la répartition du travail, des pouvoirs et responsabilités mais aussi les liaisons entre les différents niveaux hiérarchiques. Les structures traditionnelles, telles que les structures hiérarchiques, fonctionnelles, sont fondées sur l'autorité et le pouvoir alors que les structures modernes sont caractérisées par la recherche de la souplesse¹.

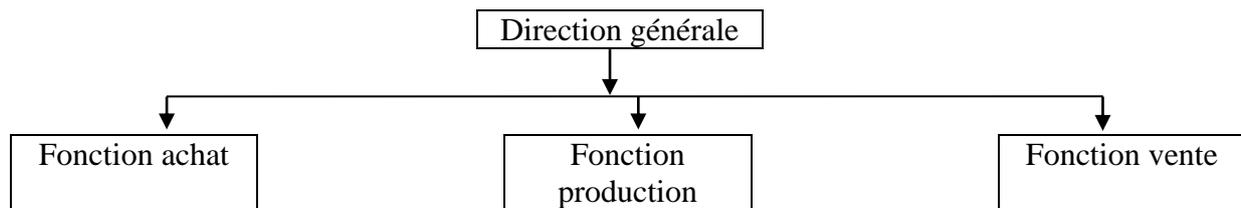
V Les structures traditionnelles.

A l'origine les structures traditionnelles, telles que les structures fonctionnelles et hiérarchiques ont été proposées par Taylor et après lui Fayol. Le premier a entrepris de démontrer l'importance de l'organisation du travail à travers son expérience en tant que dirigeant dans une entreprise américaine et les a suggérées comme une alternative à l'organisation verticale, basée sur le principe de spécialisation et de division du travail à travers diverses unités administratives de l'organisation, en plus de la coopération des travailleurs et de la direction à différents niveaux pour atteindre les objectifs de l'organisation. Le second a privilégié la fonction administrative qui assure la cohésion des autres fonctions ou sous fonction.

V.1 Les structures fonctionnelles.

Cette structure implique une homogénéité de chaque fonction, à la tête de laquelle on trouvera un responsable. C'est à la direction générale d'assurer la coordination entre les fonctions. Dans une telle structure qui convient mieux à une entreprise mono productrice, peu complexe et de petite taille, la division du travail se fait autour d'une production unique.

¹ Martine Reuzeau, op.cit., pp 53-56.
Gerard Lelarge, op.cit., pp 79-88.

Schéma n°06 : La structure fonctionnelle.

Source : Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, op.cit., p 89.

V.1.1 Avantages et inconvénients. Elles présentent des avantages et des inconvénients¹.

- Correspond à la logique de répartition du travail.
- Transparence et facilité à organiser et à contrôler.
- Le contrôle par des spécialistes doit conduire à la prise de décision la mieux adaptée au problème posé.
- En favorisant la spécialisation des individus, ceux-ci améliorent leur savoir-faire et peuvent devenir expert dans leur domaine.

Par contre ;

- Faible diversité des carrières.
- Cette organisation pose le problème de la coordination des activités et peut être source de conflits. En cas d'erreur ou de mauvais résultat, il est difficile d'en trouver la vraie ou les vraies causes.
- Le pouvoir est diffus au sein de l'entreprise et manque de clarté. Il peut être source de démotivation des individus qui ne perçoivent pas de cohésion au sein de l'entreprise.

V.2 Les structures hiérarchiques.

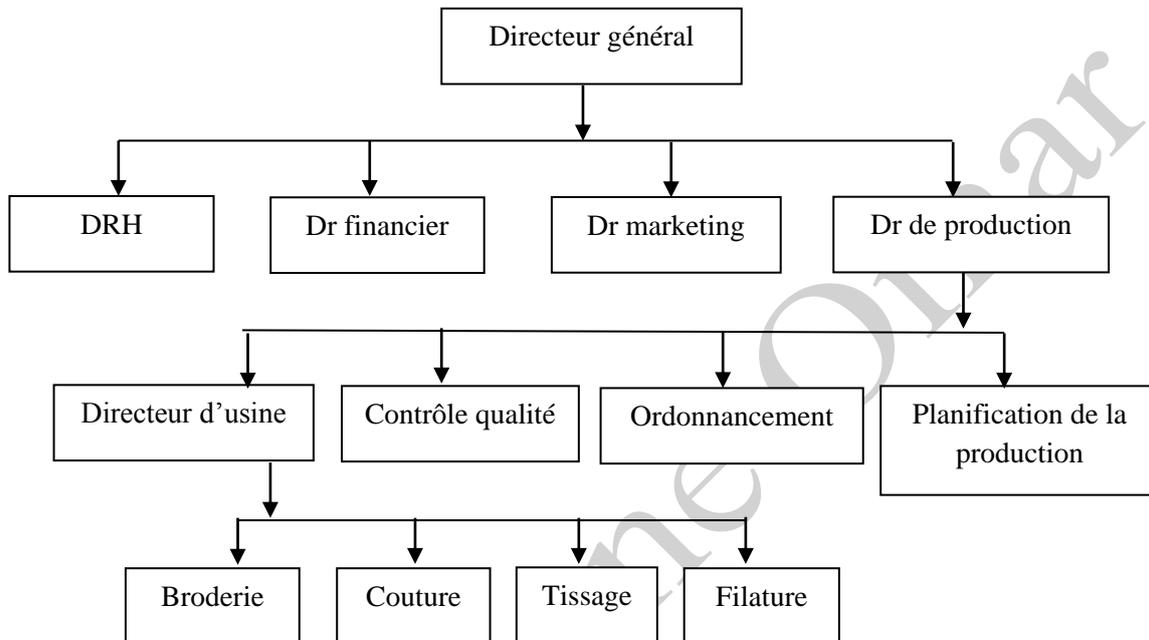
L'objectif de base de ce type de structure est d'établir une relation d'autorité unique à laquelle se réfère chaque employé. Cette autorité s'applique à toute la structure organisationnelle et elle s'applique aussi bien sur les fonctions que sur les individus. Ce qui nous offre des structures telles que :

V.2.1 La structure organisationnelle verticale (exécutive) : Le type de structure organisationnelle le plus répandu, utilisé dans les organisations militaires en particulier, et c'est le type le plus simple, où les pouvoirs sont

¹ Francis L. Gamsore, « Structure et organisation des entreprises: Année de licence - MSG-EGEO », édition l'Harmattan, ouagadougou 2004, p 3.

exercés de la plus haute échelle administrative aux niveaux les plus bas, caractérisés par la rapidité d'exécution des ordres et la possibilité d'exercer un contrôle sur la réalisation des objectifs et des moyens de communication du sommet à la base. Il peut être mis en évidence dans le schéma suivant:

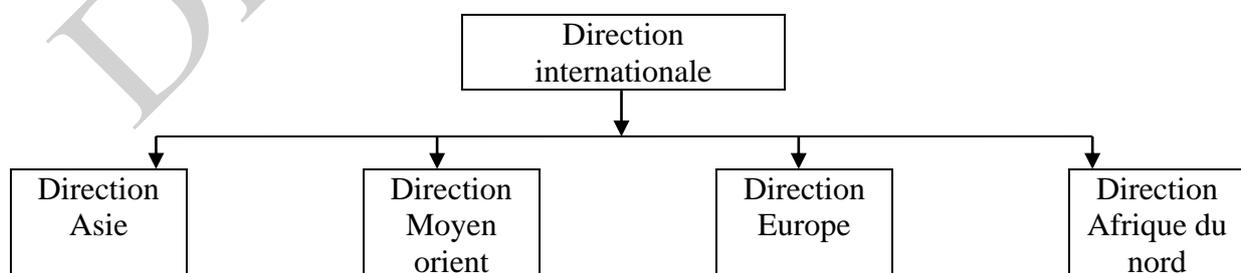
Schéma n° 07 : La structure verticale exécutive.



Source : Gérard Lelarge, op.cit., p 85.

V.2.2 La structure géographique : Cette structure vise à répartir les activités d'une entreprise par zone géographique. Un responsable local rend compte à la direction régionale, elle-même dépendante d'une direction nationale ou internationale.

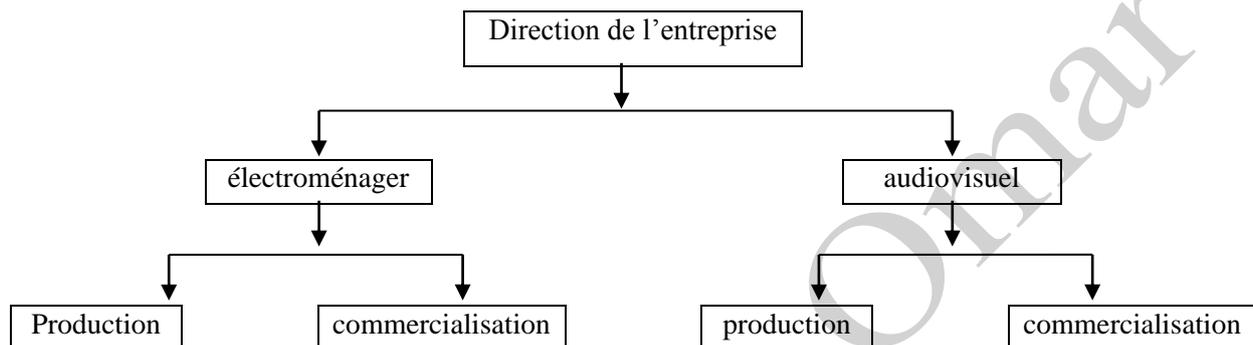
Schéma n°08 : La structure géographique.



Source : élaboré par l'auteur.

V.2.3 La structure divisionnelle (divisionnaire/par produit) : La structure divisionnaire ou par produit, permet aux entreprises à production diversifiée et complexe de répartir les tâches en fonction des branches, produits ou familles de produits. Chaque division autonome est jugée sur ses résultats et ne traite que des opérations relatives à un même produit.

Schéma n°09 : La structure divisionnaire.



Source : Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, op.cit., p 90.

V.2.4 Avantages et inconvénients. La structure hiérarchique présente des avantages et des inconvénients.

- La simplicité de la structure conduit à une clarté des relations entre niveaux hiérarchiques.
- En cas de problèmes ou de simples difficultés dans un secteur déterminé, leur résolution n'affecte pas l'ensemble de l'entreprise. La stabilité est un atout de ce type de structure.

Alors que ;

- La rigidité de l'ensemble anéantit toute initiative individuelle.
- Il y'a une difficulté réelle de circulation des informations qui passent par l'autorité supérieure d'où une réactivité très faible de l'entreprise à toute modification des éléments de son environnement, ce qui pose des problèmes de réalisation au sein de l'organisation

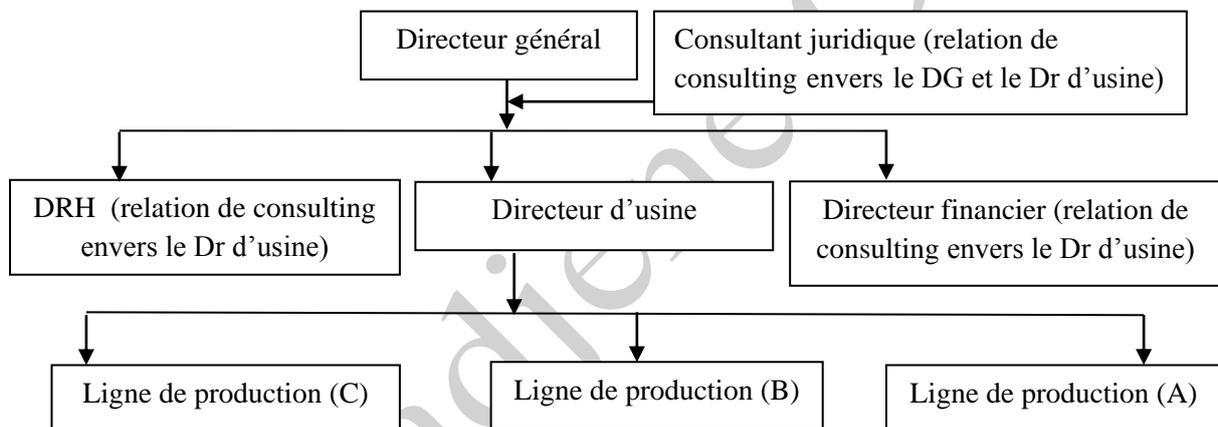
V.3 les structures hiérarchiques consultatives.

Mises en place pour pallier les inconvénients des structures précédentes. Pour cela, à côté de la ligne hiérarchique un staff de consultants est mis en place. Ce conseil joue un rôle de conseil et non de décideur.

V.3.1 Structure organisationnelle verticale consultative. Elle représente un mélange des deux structures précédentes, car en plus de corriger leurs défauts elle tire parti des avantages de chacune d'entre elles. Les responsables de cette structure organisationnelle bénéficient de consultants pour fournir des conseils et des orientations lors de la prise de décisions liées aux problèmes de performance au sein de l'entreprise.

Le seul reproche à ce type d'organisation est la difficulté de trouver des relations de coopération et de coordination entre les cadres et les consultants, mais c'est la structure qui prévaut dans les organisations contemporaines en raison de ses nombreux avantages et de sa capacité à atteindre les objectifs de l'entreprise, elle se présente sous la forme suivante :

Schéma n°10 : La structure verticale consultative.



Source : Martine Reuzeau, op.cit., p 55.

V.3.2 Avantages et inconvénients. Les structures hiérarchiques consultatives présentent des avantages et des inconvénients.

- La coexistence entre des hommes compétents dans un domaine qui peuvent aider efficacement à la prise de décision ; et des responsables qui sont assistés et encouragés dans leurs tâches.
- Ce genre de structure permet le développement des aptitudes de chacun ; et de dynamiser l'organisation dans la mesure où les relations entre staff et décideur sont fructueuses. Ce qui conduit à l'essor du travail d'équipe et à l'intégration des individus dans la vie de l'entreprise.

Cependant ;

- Il y'a risque de voir naître des situations ambiguës. Ainsi le conseiller peut facilement se transformer en vrai décideur, remettant en cause la richesse même de ce type de structure.
- Il ne modifie pas fondamentalement les problèmes de circulation d'information et le poids de l'autorité entre niveaux hiérarchiques.

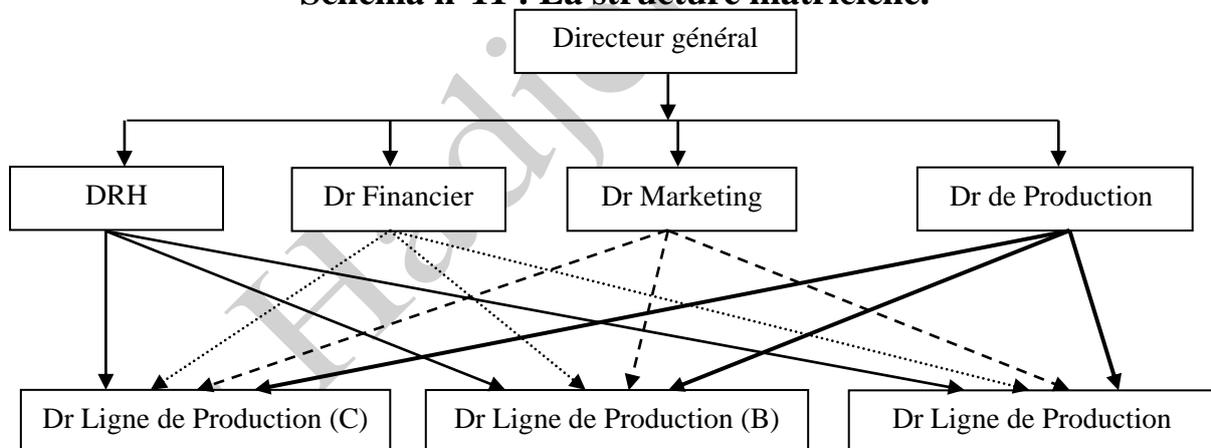
VI Les structures modernes.

Au fur et à mesure que les organisations évoluaient, un nouveau type de structure est apparu au milieu des années 70 du 20e siècle et a été marqué par la recherche de flexibilité. Parmi elles on distingue :

VI.1 La structure matricielle.

La structure matricielle, est le fruit d'une répartition des tâches en fonction de deux critères mélange de structure fonctionnelle et divisionnelle. Ce type de structure convient aux organisations contemporaines car il est réparti géographiquement ou avec une gamme de produits. Il peut être affiché avec précision grâce au schéma suivant:

Schéma n°11 : La structure matricielle.



Ou bien

	Direction financière	Direction production	Direction commerciale
Dr Ligne de Production (A)	Responsable financier (A)	Responsable ligne de production (A)	Responsable commercial (A)
Dr Ligne de Production (B)	Responsable financier (B)	Responsable ligne de production (B)	Responsable commercial (B)
Dr Ligne de Production (C)	Responsable financier (C)	Responsable ligne de production (C)	Responsable commercial (C)

Source : Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, op.cit., p 90.

VI.2 La structure organisationnelle d'après Henry Mintzberg).

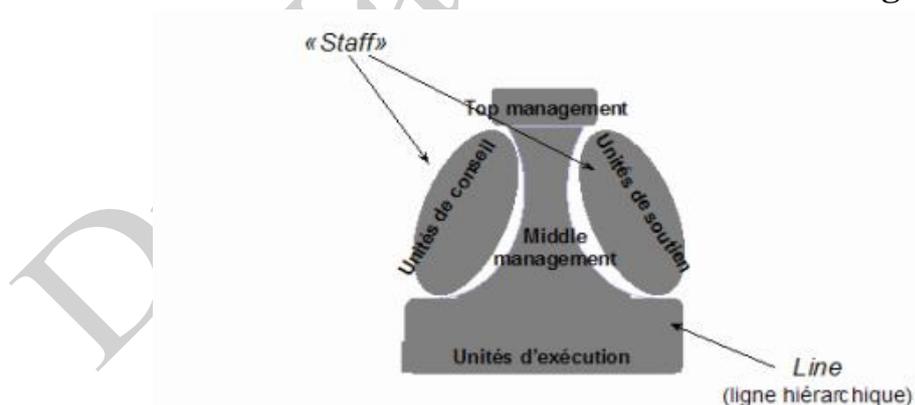
Cette structure vise à partager l'autorité entre des chefs opérationnels (un **niveau de décision et d'exécution**) qui vont agir et des chefs fonctionnels (un **niveau de réflexion et d'aide à la décision**) qui vont soutenir et conseiller.

Dans ce mode de structure, il y a deux types d'autorité dans l'entreprise : l'autorité de commandement et l'autorité de conseil.

Les éléments de base définissant la structure Mintzberg :

- **Un centre opérationnel**, chargé d'assurer le travail de production de biens et services.
- **Un sommet stratégique**, qui a pour fonction de faire en sorte que l'organisation remplisse efficacement sa mission.
- **La ligne hiérarchique**, qui est une ligne d'autorité unique allant de haut en bas.
- **La technostructure**, qui a pour objectif de standardiser les procédures en vue de rendre plus efficace le travail des autres membres de l'organisation.
- **La fonction de support logistique**, qui renferme des unités ayant des tâches spécifiques. Ces tâches découlent de la volonté de l'entreprise de maîtriser un maximum d'activités même marginales.

Schéma n°12 : La structure Mintzberg.



Source : Philippe Norigeon, , op.cit., p34.

VI.3 Avantages et inconvénients. Comme toutes structures, même moderne soient-elles, elle présente tout autant des avantages et des inconvénients.

- Un seul homme aussi brillant soit-il est incapable de cerner parfaitement l'ensemble des tenants et des aboutissants d'un problème organisationnel. C'est pour cela que les responsables s'entourent d'une équipe de spécialiste (les staffs ou fonctionnels) chargés de les conseiller dans leurs décisions.
- Les chefs de produits ont une autorité sur l'équipe constituée autour d'un intérêt commun, il se crée une dynamique au sein de l'entreprise qui pousse à la créativité et à l'initiative.
- Elle permet le développement d'une direction participative par objectif et par produit amenant alors les individus à percevoir directement les fruits financiers de leur collaboration.
- La prise de décision au sein des groupes est facilitée par l'existence d'un intérêt commun.

Toutefois ;

- Découper ainsi les individus entre ceux qui agissent et ceux qui pensent ? C'est là une limite de ce type de structure car à vouloir découper les mains et les cerveaux, pour prendre une image, les bras peuvent trouver leur travail peu intéressant car on ne leur demande pas de réfléchir. Source de conflit car les bras peuvent dire aux cerveaux qu'ils n'ont pas la connaissance des problèmes concrets et ne peuvent par conséquent apporter des solutions pragmatiques.
- Le principe de l'unité de commandement n'est absolument pas respecté ; d'où le risque d'apparition de conflits entre responsables et de coordination globale de l'action de la firme.
- La nécessité de mise en place d'organes coordonnateurs et d'un système de contrôle de gestion peut accroître les coûts de fonctionnement de l'organisation.

VII Les déterminants de la structure.

Chaque entreprise va choisir son type de structure en fonction de facteurs qui s'imposent à elle. Ceux-ci sont au nombre de cinq¹ :

- **La taille de l'entreprise.** En effet, plus le nombre de salariés de l'entreprise augmente et plus la structure à mettre en œuvre sera complexe.

¹ Philippe Norigeon, op.cit., consulté le 21/05/2020, p 39.

- **Le système de production.** Le choix d'un mode de production influence la répartition des tâches et des responsabilités de l'entreprise (système de production linéaire, process ou à la chaîne, production discontinue, production unitaire).
- **Le secteur d'activité.** Les entreprises présentes sur le même secteur d'activité c'est-à-dire produisant les mêmes produits adoptent souvent des structures similaires.
- **L'environnement.** L'environnement des entreprises est de plus en plus turbulent, changeant. La structure doit permettre à l'entreprise de réagir vite aux mutations de son environnement.
- **La stratégie.** La stratégie de gestion va influencer l'importance accordée à telle fonction dans l'entreprise. Par exemple si l'entreprise a pour stratégie la réduction des coûts, le service Achats, aura de l'importance ; si une entreprise a pour stratégie la conception de produits innovants, le service R&D aura de l'importance, etc.

In fine, il faut dire que l'introduction de l'une des structures organisationnelles qui précèdent dépend principalement du volume de travail, de la nature des activités requises, du degré d'instabilité des dirigeants administratifs et techniques et de la nature de l'environnement (économique, social et politique) dans lequel l'entreprise évolue.

Il est important¹ aussi de noter que la structure de l'entreprise n'est pas uniquement le résultat du choix rationnel par les dirigeants ou les spécialistes d'une forme précise d'organisation; la structure de l'entreprise est souvent un mélange des formes organisationnelles étudiées et surtout le fruit de l'expérience de l'action, de l'auto adaptation, de l'apprentissage organisationnel. L'entreprise est un système complexe et dynamique.

La coordination est un élément indispensable au management et coexiste avec la complexité de l'environnement car il répond aux mutations des environnements de l'entreprise en assurant l'adaptation nécessaire à ces changements par une dynamique organisationnelle. L'organisation différencie ses modes de fonctionnement en fonction du degré d'instabilité de son environnement en prévoyant des mécanismes d'intégration et des procédures de coordination.

L'ensemble des mécanismes de diversification et de coordination vont former les structures organisationnelles qui doivent concilier la contradiction entre

¹ Philippe Norigeon, op.cit., p 40.

pertinence de la diversification et cohérence de la coordination. De cette façon, l'organisation est attentive au double souci de la pertinence des actions par rapport à l'environnement et la cohérence entre les diverses actions.

Dr Hadjene Omar

La coordination

Les entreprises pour s'adapter à l'environnement ou pour pouvoir produire font appel à des compétences spécialisées, donc parcellaires et pertinentes, qui, pour être performantes, doivent être convergentes pour être cohérentes.

La difficulté de la coopération, de la coordination et de la collaboration est que les personnes qui travaillent dans une organisation n'ont pas été choisies selon les affinités et qu'elles ont tendance à la compétition, au travail individuel et elles portent sur elles une grande diversité de compétences convergentes mais aussi divergentes, d'où l'importance de la coordination au niveau de l'entreprise pour pouvoir motiver et faire converger l'ensemble (avec eux et à travers eux) vers des objectifs précis qui assurent la pérennité de l'entreprise.

De plus, une organisation, comme tout organisme, ne peut vivre qu'en échangeant avec son environnement. Le problème réside dans l'hétérogénéité des différentes parties de l'environnement qui ont chacune leur propre logique et leur propre langage (jargon). Elle doit, alors, se donner les moyens de pouvoir négocier avec son environnement fragmentaire.

Pour éviter ce phénomène de morcellement, l'organisation doit se donner des mécanismes de coordination nécessaires à l'harmonisation de ses actions et atteindre une cohérence organisationnelle.

I Définition de la coordination.

La coordination¹ est l'action d'agencer les activités (coordonner) de sorte qu'il y ait une cohérence entre elles. C'est aussi l'organisation ordonnée des efforts et des actions des individus au sein de l'organisation afin de créer une convergence et une cohérence des efforts, en termes de quantité et de qualité, à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif souhaité.

La coordination² est aussi considérée comme un ensemble de mécanismes managériaux dont la principale finalité est de s'assurer de la cohérence entre les différentes parties (filiales) de l'organisation afin d'optimiser les ressources

¹ Fernando Cuevas avec la participation de Dominique Ballot et Sylvie Monluck, op.cit., p 102.

² Mr Abderrahim Zaoua & Mr Pierre Xavier Meschi, les mécanismes de coordination, des flux au sein de l'entreprise multinationale (EMN) : éclairage théorique ; les quatrièmes rencontres internationale de la recherche en logistique, p 03.

(financières, physiques et humaines) pour ne pas entraver la réalisation des objectifs globaux.

Coordonner¹, dans une organisation, c'est également, au sein de celle-ci, répartir les ressources et les tâches, harmoniser les actes et orchestrer les activités.

De ce qui suit on déduit que la coordination concerne les volets suivants :

- La somme d'efforts déployés en termes de quantité et de qualité.
- Le calendrier de ces efforts.
- Diriger et définir la direction à prendre.
- La raison du besoin de coordination: parce que les gens ont des compréhensions dissemblables et des capacités distinctes à interpréter différentes décisions.

II Les mécanismes de coordination au sein de l'organisation.

Il existe selon H.Mintzberg ² des mécanismes de coordination de la structure :

- **L'ajustement mutuel** : il réalise la coordination du travail par le simple processus de la communication informelle (exemple : deux employés se mettent d'accord pour accomplir une tâche).
- **La supervision directe** réalise la coordination du travail par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations (exemple : le patron, le chef donnent les directives à ses employés), ce qui permet au supérieur de coordonner entre les subordonnés.
- **La standardisation**: Si le travail requis est planifié à l'avance et peut être prévu, la coordination prend la forme de règles et procédures qui peuvent porter sur les procédés de travail, les résultats, les qualifications ou les normes.
 - **Les procédés** : réalise la coordination en spécifiant les tâches à accomplir pour réaliser un travail. C'est généralement la technostructure qui définit les procédés.

¹ Latifa Sadli, « L'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité structurelle de l'entreprise publique Algérienne, cas de l'AGRFUWSA », thèse de doctorat LMD en science de gestion, université d'Abou Bakr Belkaid de Tlemcen (Algérie), soutenu durant l'année universitaire 2013/2014, p 56.

² Philippe Norigeon, op.cit., consulté le 05/09/2020, pp 28-29.

- **Les résultats** : là encore c'est la technostructure qui détermine les résultats à obtenir (ex : fabriquer X produits en n minutes).
- **Les qualifications** : en fonction de la formation, de l'expérience et de la responsabilité, chacun sait ce qu'il a à réaliser. Exemple : dans un bloc opératoire, l'anesthésiste et le chirurgien de par leur qualification réalise des procédures standardisées.
- **Les normes** : la coordination se réalise par un ensemble de données, de valeurs ou de croyances (ex : code déontologique).

III Les différents modes de coordination.

Pour que cette coordination soit efficace, l'organisation doit employer des dispositifs variés. Nous distinguons huit modes de coordination regroupés en quatre groupes ¹:

- **Les coordinations personnalisées**, où la personne physique assure la cohérence des actions en tant que responsable du groupe ou en tant que son représentant :
 1. **Chef.**
 2. **Relais.**
- **Les coordinations codifiées** dont l'abstraction est à la base de la direction des activités que ce soit avant ou après l'action :
 3. **Règles et procédures.**
 4. **Buts-objectifs-délégation-évaluation.**
- **Les coordinations par ajustement direct**, où les acteurs cherchent directement à se mettre en accord pour harmoniser leurs efforts d'une manière formelle ou informelle :
 5. **Réunions.**
 6. **Communication informelle.**
- **Les coordinations par intronisation** se présentent lorsque, de par leur trajectoire sociale, scolaire ou professionnelle, les individus partagent des connaissances ou des visions du monde. L'harmonisation des efforts se présente alors de façon plus spontanée :
 7. **Compétence.**
 8. **Idéologie.**

¹ Fernando Cuevas avec la participation de Dominique Ballot et Sylvie Monluck, op.cit., pp 102-103.

Ce processus de coordination va être appliqué à différents niveaux de l'organisation. On parlera alors d'une coordination des tâches, activités, postes, groupes, départements, entreprises...

IV Les conditions d'une coordination efficace.

La difficulté de la coopération, de la collaboration et de la coordination est que les personnes qui travaillent dans une organisation n'ont pas été choisies selon les affinités et qu'elles ont tendance à la compétition, au travail individuel et elles portent sur elles une grande diversité de compétences convergentes mais aussi divergentes. Ainsi, pour que cette coordination soit efficace, les initiateurs doivent :

- Simplifiez l'organisation.
- Simplifiez le travail entre les services.
- Clarifier l'organisation, la planification et l'orientation.
- Harmoniser et intégrer les programmes.
- Améliorer les moyens de communication.
- Promouvoir la coordination et la coopération volontaires.
- Mettre en place un objectif explicite et commun.
- Assurer une cohérence entre les objectifs du projet et ceux de l'organisation.

V Quelques concepts de coordination.

La notion de coordination s'inscrit dans un champ sémantique où plusieurs termes voisins sont utilisés pour évoquer les mêmes principes d'organisation du travail collectif ou pour évoquer des aspects similaires. Ainsi, après avoir déterminé les actions de coordination au sein de la structure de l'organisation, il est important de connaître les concepts qui côtoient celui de coordination.¹

V.1 Spécialisation (pertinence)- Coordination (cohérence).

Les entreprises pour s'adapter à l'environnement ou pour pouvoir produire font appel à des compétences spécialisées, donc parcellaires et pertinentes, qui, pour être performante, doivent être convergentes pour être cohérentes.

¹ Fernando Cuevas avec la participation de Dominique Ballot et Sylvie Monluck, op.cit., pp 103-104.

La difficulté de la coopération, de la collaboration et de la coordination est que les personnes qui travaillent dans une organisation n'ont pas été choisies selon les affinités et qu'elles ont tendance à la compétition, au travail individuel (en autonomie) et elles portent sur elles une grande diversité de compétences convergentes mais aussi divergentes.

V.2 Coopération-compétition.

La coopération implique l'envie de travailler avec un groupe. Elle relève plus d'une attitude ou motivation à l'atteinte d'objectifs partagés. A l'opposé la compétition est une attitude de vouloir être plus fort que l'autre et concentrer la reconnaissance ou les bénéfices.

V.3 Proopération.

La proopération consiste à travailler pour et avec le bénéficiaire de l'action.

V.4 Collaboration-Travail individuel.

La collaboration se réfère à l'apport d'une personne à un travail en collectif. Elle relève plus d'une compétence mise au service du groupe créant une interdépendance. Le travail individuel n'a pas besoin de l'apport des autres. La collaboration n'est pas naturelle, elle demande une série de dispositifs de coordination.

VI Importance de la coordination.

Le besoin de coordination est une préoccupation majeure au sein des organisations, dès lors que le travail à accomplir est divisé entre plusieurs individus qui ont des compréhensions dissemblables et des capacités distinctes à interpréter différentes décisions, d'où son importance que l'on peut résumer entre autres en¹ :

- Intégrer des différents moyens et acteurs autour d'un projet ou d'un objectif pour améliorer l'exercice de leur activité car aucun acteur ne dispose, à lui seul, des connaissances et des moyens nécessaires pour résoudre les problèmes qui se posent à l'organisation.

¹ Latifa Sadli, op.cit., pp 56-68.

- Distribuer des rôles assurés par le personnel, répartir les services, déterminer les relations qui existent entre eux et garantir la coordination des activités et les tâches au sein de l'organisation.
- Maintenir en cohérence l'ensemble des différentes parties et les différents acteurs de l'entreprise.
- Gérer les différentes typologies des dépendances entre les activités (ressources partagées, relations producteur/consommateur, contraintes de simultanéité, tâches/sous-tâches) car chaque type de dépendance a plusieurs mécanismes de coordination, et que chacun est approprié pour gérer le type de dépendance dont il est question.
- La coordination est un élément indispensable au management et coexiste avec la complexité de l'environnement car il répond aux mutations des environnements de l'entreprise en assurant l'adaptation nécessaire à ces changements par une dynamique organisationnelle. l'organisation différencie ses modes de fonctionnement en fonction du degré d'instabilité de son environnement en prévoyant des mécanismes d'intégration et des procédures de coordination.
- D'après Mintzberg manifestant l'importance de la coordination, « toute activité humaine organisée – de la poterie à l'envoi d'un homme sur la lune – doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoire : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail».

In fine, il ne faudrait pas oublier que l'expansion des TIC traduit la numérisation de l'information, elle transforme les modes de coordination entre les agents, ces transformations sont la conséquence de la tendance des TIC à devenir le fondement générale des interactions de coordination.

La transformation de ces modes de coordination des entreprises se traduit par, pour commencer, les TIC informatisent directement la coordination des unités et ce, étant des outils téléinformatiques, en établissant des liens entre systèmes informatiques. Après, et étant aussi des outils informatiques, elles permettent la collecte, le traitement et le stockage de l'information, favorise, et d'une façon indirecte, l'assemblage d'un savoir collectif, diminuant ainsi les coûts de fabrication et de consultation des bases de données. Enfin, étant un outil de communication interpersonnelle, les TIC permettent l'amélioration des aptitudes d'interdépendance et de communication entre salariés.

D'un autre côté, l'organisation est l'étape qui succède au processus de planification et, par conséquent, les fonctions de direction et de contrôle reposent sur elle. Nous ne serons pas en mesure de diriger et de surveiller les travailleurs si nous ne savons pas qui est responsable des diverses tâches et obligations.

Dr Hadjene Omar

Le commandement (leadership)

Le leadership est l'objet de grandes préoccupations en gestion. La nécessité de s'orienter adéquatement dans un monde d'incertitude, la difficulté de faire des choix rationnels et satisfaisants, l'obligation de travailler en combinant des compétences multiples et le besoin de clarifier tout cela incite les organisations à rechercher des leaders appropriés à leurs besoins, leurs buts, leurs objectifs.

A l'origine, le détenteur du pouvoir est le créateur, le propriétaire de l'entreprise. C'est-à-dire, l'entrepreneur. En effet il détient le capital et assume le risque.

L'essor de l'industrialisation, la complexité des affaires, les compétences spécifiques font apparaître les dirigeants non-propriétaires spécialistes du management. Propriété et direction deviennent des fonctions séparées et apparaît ce que l'on appelle le **pouvoir managérial**¹ et qui est légitimé par les compétences techniques des dirigeants qui assurent le développement de l'entreprise, garantissent le versement des dividendes aux détenteurs de capitaux et contribuent à l'augmentation de la valeur patrimoniale.

La fonction de management repose sur l'exercice d'un pouvoir de commandement qu'il faudra distinguer de l'autorité. Si le manager ne dispose pas de pouvoir et de leadership qui lui confère autorité et crédibilité ; il aura beaucoup de peine à mobiliser son équipe, à faire appliquer ses décisions et à conduire le changement. Pour commander donc il faut être un leader et pour être un leader il faut avoir du pouvoir et de l'autorité.

I Définitions.

La notion de leadership, du fait qu'il y'ait une grande diversité de compétences, s'inscrit dans un champ sémantique où plusieurs termes voisins sont utilisés pour évoquer des aspects similaires (pouvoir, autorité, manager...). Il est donc important de connaître la différence entre les concepts qui côtoient celui de leadership.

Max Weber distingue le pouvoir et l'autorité. **Le pouvoir** est la capacité d'un individu ou d'un groupe d'individus à forcer l'obéissance aux ordres, il implique

¹ Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, op.cit., p34.

de ce fait un système de sanction/récompense. **L'autorité** est l'aptitude à faire observer les ordres volontairement et sans contrainte. Le subordonné les accepte parce qu'il les considère comme légitimes.

Pour Max Weber le pouvoir doit reposer sur une autorité pour que la domination soit acceptée. Cette autorité se manifeste de trois façons différentes¹ :

- **L'autorité charismatique** : ce sont les qualités personnelles du leader qui légitiment l'autorité. Elle est donc instable car elle disparaît avec l'individu et pose le problème de la succession et de la pérennité du système d'autorité.
- **L'autorité traditionnelle** : ce sont les précédents et les usages qui légitiment l'autorité, elle est fixée par la coutume et peut donc à un moment être contestée.
- **L'autorité rationnelle légale** : ce sont des règles et des procédures impersonnelles et non les caractéristiques propres à un individu qui la légitime. Ce système d'autorité est la forme la plus efficace car la structure est rationnelle (tout est prévu et calculé) et légale car les règles s'appliquent à tous et l'incertitude est éliminée. Pour ce type d'autorité l'organisation idéale selon Max Weber est la bureaucratie.

La capacité d'influencer les autres et de les motiver à atteindre des objectifs spécifiques est la définition moderne du **leadership**. Ce n'est pas un avantage personnel chez le leader*, mais plutôt un rôle qu'incarne l'individu et qui est le résultat de facteurs qui incluent l'individu, le groupe et les conditions de l'organisation. Un leader efficace est, donc, celui qui réussit à conquérir la coopération de son groupe et les convaincre que la réalisation des objectifs de l'organisation équivaut à la réalisation de leurs objectifs, et qui œuvre réellement à atteindre cette compatibilité et harmonie entre les besoins du groupe et les besoins de l'organisation d'une manière qui persuade les individus que la réalisation de leurs objectifs ne peut être atteinte qu'en atteignant les objectifs de l'organisation.

¹ Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, loc.cit.

* car l'exercice du pouvoir use les leaders. Avec le temps, leur image se ternit jusqu'à ce qu'on les regrette alors qu'on a activement contribué à les faire partir. C'est le destin des hommes politiques. C'est parfois celui des managers.

II Les caractéristiques du leader.

Comme nous l'avons déjà évoqué, quelle qu'elle soit, toute équipe a besoin d'un leader, en particulier dans les périodes de turbulence et d'incertitude. Périodes pendant lesquelles on ne sait plus où on se trouve, ni vers où on va. Le rôle du leader consiste à désigner le but, à convaincre son équipe de le suivre, en lui montrant comment y parvenir et à lui donner l'envie, l'énergie et l'impulsion pour agir. Pour cela le leader a besoin d'un certains nombres de caractéristiques¹ :

- Il doit être détenteur de compétence technique et managériale, d'expertise, de crédibilité, de charisme et de capacité d'agir.
- Il doit avoir de l'autorité, qui se manifeste dans les nombreuses tâches de management (prise de décision, cadrage, arbitrage, contrôle ou soutien). L'autorité exige le sens du commandement, le goût d'entreprendre, le plaisir et l'envie d'entraîner, d'être devant, d'être le leader.
- Il se distingue par sa capacité à exercer le pouvoir, et ce, sans avoir été pour autant investi d'une autorité formelle.
- Il a une vision, un projet qui lui permet de mobiliser et un charisme qui lui permet de convaincre.
- Il sait inspirer confiance et obtenir l'adhésion du groupe auquel il appartient.
- Il incarne les valeurs du groupe auquel il appartient ce qui leur permet de projeter sur lui toutes ses attentes.
- Sa consistance, c'est-à-dire, sa présence, son écoute, son implication, son engagement, la pertinence de ses décisions...etc.
- La capacité à communiquer sa vision et sa compréhension des choses.
- La capacité à faire confiance et à susciter la confiance.
- La capacité à se remettre en question, se connaître, se former, progresser.
- Le leader est généralement le membre le plus représentatif des opinions et de l'orientation du groupe.

III Les formes d'influence et les sources de pouvoir du leader.

La notion de leadership s'inscrit dans un champ d'influences et de pouvoirs².

¹ Sylvia Arcos-schmidt, Lucien Arcos, op.cit. , pp.36-37.

² Denis Proulx, op.cit., pp 228-229.

III.1 Les formes d'influence.

Le leader s'appuiera essentiellement sur ses capacités personnelles à influencer, à donner et à inspirer confiance, à entraîner, et ce même s'il ne dispose pas des attributs statutaires.

Les formes d'influence sont toutes marquées par le degré d'acceptation plus ou moins élevé de ceux qui sont influencés et décrivent pourquoi le subordonné accepte de se soumettre.

- **La demande légitime :** On se soumet à une demande parce qu'on la considère légitime. C'est la perception du subordonné qui détermine l'influence, ce qui est différent de l'obligation légale, par exemple.
- **La conformité instrumentale :** Le subordonné croit qu'un résultat considéré comme désirable pourra être atteint grâce à l'action demandée, alors il s'y soumet.
- **La coercition :** Le subordonné craint la menace, explicite ou implicite, et accepte l'influence de l'autre.
- **La persuasion rationnelle :** La démonstration rationnelle du leader convainc le subordonné, qui partage l'analyse.
- **La foi rationnelle :** Le leader suggère sans expliquer et le subordonné agit en conséquence.
- **Le lien évocateur :** Le leader établit un lien nécessaire entre le comportement qu'il désire et l'objectif que l'autre veut atteindre.
- **L'endoctrinement :** Le subordonné adhère à des valeurs qui déterminent son comportement.
- **La distorsion de l'information :** Le subordonné dispose d'une information limitée, biaisée ou mal interprétée qui pourra l'influencer.
- **L'ingénierie situationnelle :** Quelqu'un manipule les aspects physiques et sociaux de la situation pour générer des attitudes et des comportements.
- **L'identification personnelle :** Une personne imite les attitudes et les comportements d'un individu qu'elle admire.
- **L'identification à la décision :** On s'identifie tellement à la décision et à l'influence qu'on peut exercer qu'on en vient à partager l'objectif final.

III.2 Les sources du pouvoir.

Le leader se distingue par sa capacité à exercer le pouvoir, et ce, sans avoir été pour autant investi d'une autorité formelle, admis tout simplement parce qu'il/elle est l'homme/ la femme de la situation. Il existe plusieurs sources de pouvoir des quelles le leader peut user.

- **Le pouvoir personnel :** Il l'obtient par sa compétence, son expertise, sa crédibilité, son charisme et sa capacité d'agir.
- **L'accès aux ressources :** Il consolide son pouvoir par l'accès aux réseaux, à l'information, aux ressources financières, aux moyens matériels, aux moyens de récompense et de coercition.
- **Le pouvoir de récompense :** La capacité de récompenser donne du pouvoir. Ce pouvoir est limité par les coûts qu'il engendre et l'érosion de l'attrait qu'il représente.
- **Le pouvoir coercitif :** La capacité de punir génère la crainte, donc le pouvoir. La limite de ce pouvoir est que l'on doit continuer à croire que son détenteur est prêt à l'utiliser. Cependant, les effets de la coercition diminuent avec le temps.
- **Le pouvoir légitime :** Il existe une règle formelle, selon la loi ou la hiérarchie, qui autorise quelqu'un à exercer le pouvoir. Sa limite est liée au fait que le responsable investi du pouvoir doit réussir à le faire accepter car la rébellion est toujours possible en dépit de la règle.
- **Le pouvoir de référence :** Le fait de s'appuyer sur quelqu'un de reconnu donne du pouvoir. S'associer à un individu ou à un but global que personne ne saurait contester accorde du pouvoir. Trouver une personne ou un but auxquels tous adhèrent en constitue la principale limite.

Paradoxalement, on peut dire que plus le manager est en mesure de déléguer et de partager son pouvoir, plus il va conforter celui-ci.

IV Les styles de leadership.

Le style définit la façon dont le manager s'y prend pour obtenir des résultats avec son équipe. Le style de leadership, et par extension le style de management, apparaît comme la résultante de différents paramètres : certains traits de personnalité qui distinguent les leaders des non-leaders. Une situation particulière, les attentes du groupe ainsi que le degré de contrôle que le leader exerce dans ses relations avec ses subordonnés. Le style de management est un

des éléments fondamentaux de la performance de l'entreprise. Par le croisement de ces différents critères on parvient à distinguer entre quatre styles majeurs de leadership, chacun est particulièrement adapté à quatre situations-types auxquelles correspondent quatre degrés d'autonomie des collaborateurs (subordonnés). A ces quatre degrés d'autonomie correspondent quatre styles majeurs de management que l'on classera, dans ce qui suit, du degré d'autonomie le plus faible vers le plus élevé¹.

IV.1 Style autocratique (autoritaire ou directif).

La préoccupation du gestionnaire est axée sur le travail et la réussite, et rarement sur les gens eux-mêmes, le manager s'investit essentiellement sur l'obtention des résultats et sur l'organisation. Ce modèle se concentre sur l'émission d'ordres, la supervision et la réduction de l'autorité des subordonnés et l'absence de dialogue avec eux. Il s'agit d'un style autoritaire qui considère les gens comme de simples facteurs de production.

Il est basé sur un comportement autoritaire. Le gestionnaire oblige les autres à agir selon sa propre volonté, en recourant à l'intimidation et aux menaces, en accordant peu d'attention aux relations interpersonnelles et en ignorant les opinions et les suggestions des autres, les maintenant dans une dynamique d'obéissance passive.

IV.2 Style paternaliste (persuasif ou incitatif).

Il a tendance à se concentrer sur le travail et la réussite, mais il ne néglige pas les gens, c'est-à-dire qu'il est plus complaisant que le précédent, le manager se soucie de ses subordonnés, le manager cherche à faire adhérer son équipe aux résultats à obtenir et aux moyens d'y parvenir, il les écoute et sympathise avec eux et ne manque pas de résoudre leurs problèmes, mais ils doivent se comporter de la manière établie, et ne pas dépasser les limites dessinées pour eux. Cependant, il peut être aveuglé par son énergie débordante et risque d'être perçu comme manipulateur.

IV.3 Style démocratique (ou participatif).

Il se caractérise par un grand intérêt du leader pour les personnes et le travail, il encourage la communication, l'échange d'informations, la délégation d'autorité et la participation, le leader consulte les subordonnés et participe avec

¹ Sylvia Arcos-schmidt, Lucien Arcos, op.cit. , pp 67-74.

Anne-Marie Bouvier, Dominique Lafleur, "Economie", édition Nathan, Paris 2002, pp 156-157.

eux à la prise de décision, il se préoccupe du niveau de participation de son équipe et de sa cohésion, il donne ainsi du pouvoir d'action à son équipe et joue le rôle de fédérateur. Toutefois, son succès n'est pas garanti, car il nécessite certaines conditions pour les personnes et les conditions de travail et est difficile à adopter en temps de crise car il peut se laisser prendre en otage par ses subordonnés qu'il ne contrôle pas et ne recadre pas.

IV.4 Style absolu ou relatif (déléгатif).

Le leader libère la main des subordonnés, et n'interfère pas dans la façon dont ils effectuent le travail, il vérifie l'avancement du travail pour être rassuré, et échange des informations avec les subordonnés, mais il n'interfère pas directement, il fait confiance, il responsabilise et il permet des initiatives. C'est un style qui convient à la direction de subordonnés qui sont considérés individuellement et/ou collectivement comme expérimentés, compétents et responsables aux niveaux technique, économique et humain, mais cela ne rentre pas dans la plupart des cas ordinaires. Il est bien entendu que, dans ce cas, le leader ne joue pas son rôle d'influence pour orienter les efforts des subordonnés vers le but, en d'autres termes, que le leader ne joue pas son rôle de leader et qu'il peut être laxiste et se couper de son équipe.

Au final, on conclut que le manager centré sur la production est plutôt autocrate, et que celui qui se préoccupe d'abord des relations est plutôt complaisant et que le manager idéal est celui qui est capable de se préoccuper au même titre des deux dimensions car les spécificités de la situation managériale dépendent très souvent des protagonistes, de la politique et stratégie de l'entreprise mais aussi de ses valeurs et de sa culture managériale.

V Théories du leadership.

Il existe plusieurs conceptions du leadership, pas toujours compatibles entre elles et fondées sur des théories distinctes. Ainsi le leadership peut être abordé de plusieurs points de vue.

Les théories se distinguent sur la définition et l'acquisition du caractère de leadership. Pour certains, il s'agit d'une aptitude acquise c'est-à-dire qu'ils l'attribuent aux qualités et caractéristiques intrinsèques du leader : les gens sont ou ne sont pas des leaders car¹ « le leadership est une façon d'être pas de faire », d'autres l'attribuent à la situation dans laquelle se trouve l'individu et qui définit

¹ Denis Proulx, op.cit., pp 218.

ses capacités en tant que leader, et enfin, et c'est une situation de compromis, on dit que c'est une interaction entre les qualités du leader et la situation.

V.1 Théorie des traits personnels.

C'est une théorie qui détermine les qualités du leader. Les partisans de cette doctrine notent qu'il y a des individus qui avec leurs personnalités distinctes sont aptes au leadership (aptitude acquise), et parmi ces qualités personnelles: le désir d'avancer dans la vie et le travail, la volonté d'assumer des responsabilités, la fermeté, et la capacité à la prise de décision, etc..., certains autres répartissent ces traits entre l'intelligence, la maturité sociale et l'auto-motivation, ... Le leadership est bon parce qu'il est axé sur le bien public plutôt que l'intérêt individuel, sur la recherche de la vertu et de la justice, parce que l'individu abandonne sa liberté pour le bien de l'ensemble, le plus conforme à l'image populaire du leader qui influence directement les autres, les amène dans des directions nouvelles et créatives, les propulse dans de nouvelles sphères de compétence et de réalisation ; les gens se soumettent littéralement à ce type de leader, quitte à changer profondément et à se détourner de leurs habitudes et de leurs occupations.

Cependant, l'affiliation du leadership à des personnes ayant certaines qualités ne représente pas toute la vérité, car la disponibilité de certaines qualités chez l'individu ne lui permet pas d'être un leader, sans tenir compte des situations, s'il n'y a pas de relation fixe entre ces qualités et sa réussite en tant que leader.

V.2 Théorie situationnelle.

Le leadership est un phénomène dépendant de l'attitude, c'est-à-dire que le leadership est une situation devant laquelle l'individu détermine son potentiel de leadership, ce qui fait que les leaders dans certaines situations obtiennent un succès remarquable et échouent dans d'autres.

La situation pour cette théorie comprend le leader lui-même et d'autres personnes qui ont une relation de travail avec lui. C'est cette position globale et tous ses éléments en constante interaction qui déterminent le potentiel de leadership chez l'individu. Pour être optimal, le style de management d'un leader doit être adapté à la personne ou au groupe qui sont sous sa responsabilité celui où le leader s'adapte et ajuste son comportement en fonction des gens qu'il veut influencer. Par conséquent, le leadership n'est pas un talent qui caractérise un individu sans l'autre, mais plutôt une position dans laquelle le leader, les

conditions dans lesquelles l'organisation évolue, son groupe et les circonstances prévalant interagissent pour faire de lui ce qu'il est.

VI.3 Théorie de l'interaction.

Pour cette théorie le leadership est une interaction entre un leader et une situation.

Cette théorie est une réconciliation entre la théorie des traits et la théorie situationnelle au motif que le leadership est un processus d'interaction sociale, au sens de l'interaction entre la personnalité du leader et toutes les variables entourant la position de leadership, basé sur trois aspects: les traits de personnalité des dirigeants, les éléments de la situation et les exigences des caractéristiques du groupe. Le leadership devient alors un échange de bons procédés entre les leaders et les autres variables, où ce qui compte c'est l'ajustement réciproque, la satisfaction des différentes parties est le style le mieux adapté à une situation, mais la plus éloignée du leadership romantique tel qu'il est généralement défini.

Les traits de personnalité du leader ne sont pas les mêmes que ceux définis par la théorie des traits, et les traits ne sont pas spécifiques à des situations spécifiques, mais plutôt les traits qui sont déterminés par la capacité du leader à interagir avec le groupe et à atteindre des objectifs. Soulignant l'importance des subordonnés en tant que facteur d'influence dans le succès ou l'échec du leadership par l'interaction avec eux et en favorisant l'intégration du comportement des uns et des autres.

Le contrôle.

Le contrôle est la cinquième des fonctions de base de la direction, et avec lui le processus administratif est achevé dans son sens large, c'est la tâche de chaque responsable administratif, du président du conseil d'administration au contremaître. A chaque niveau de la structure de l'organisation, à chaque fonction est associé un système de contrôle visant à assurer la cohérence des actions menées aux buts définis par l'organisation.

En effet, la prévoyance et la planification, l'organisation, la coordination et le commandement doivent être suivis pour maintenir leur efficacité et leur efficience. Par conséquent, le contrôle est la dernière des cinq fonctions du management, et il est en fait concerné par le suivi de chacune de ces fonctions pour évaluer la performance de l'organisation vers la réalisation de ses objectifs.

La fonction de contrôle est l'une des fonctions les plus importantes qui permettent de s'assurer de l'état d'avancement des activités.

Dans la fonction de contrôle de la direction, doivent être établis des critères de performance qui seront utilisés pour mesurer le degré de réalisation des objectifs. Ces mesures de performance sont conçues pour déterminer si les personnes et les différentes parties de l'organisation sont sur la bonne voie pour atteindre les objectifs prévus. Ce chapitre tente ainsi de faire le tour de la question des contrôles du point de vue du gestionnaire.

I Définition.

Il peut être défini brièvement¹ comme la mesure et la correction de la performance, ou en d'autres termes, le contrôle consiste à s'assurer que ce qui a été accompli en termes d'activités, de tâches et d'objectifs est exactement ce qui aurait dû être fait, y compris l'identification des écarts, leurs causes et les méthodes de traitement.

Il a également été défini comme un ensemble de processus qui incluent la collecte et l'analyse de données pour arriver à des résultats qui sont effectués par des dispositifs spécifiques pour s'assurer que l'organisation atteint ses objectifs de manière efficace tout en donnant à ces dispositifs le pouvoir de diriger et de prendre les décisions appropriées.

¹ Denis Proulx, op.cit., pp 168-177.

Le contrôle vise à vérifier la conformité du processus ; c'est-à-dire que les ordres et les principes ont bien été respectés. Le contrôle est défini par avance de façon rigoureuse et obéit à des principes d'efficacité et de systématisme. Une partie du contrôle est formelle et porte sur des éléments tangibles, mesurables parfois quantifiables. L'autre partie du contrôle porte sur des éléments non tangibles, non mesurables et non quantifiables qui sont d'ailleurs souvent considérés comme plus importants*.

II Les concepts annexes au contrôle.

Le contrôle fait aussi référence à deux aspects différents : d'abord l'identification d'une personne ou d'une organisation qui accepte l'imputabilité d'un résultat. Puis la capacité de mesurer ce qui a été fait, à partir d'une norme. Cette norme peut être explicite, précise, formelle et quantifiée tout comme elle peut être implicite, vague, informelle et non quantifiable.

L'application du contrôle introduit deux notions supplémentaires : la **tolérance** et la **sanction**. La tolérance représente ce qui est généralement accepté comme écart permis par rapport à la norme alors que la sanction fait référence aux conséquences encourues lorsque le contrôle fait ressortir un écart dépassant le niveau de tolérance accepté. Une norme n'existe pas de façon absolue : tout individu ou toute organisation doit d'abord intégrer la norme officielle (loi ou règlement) ; il doit ensuite saisir le niveau de tolérance et, enfin, connaître la sanction applicable lorsque le contrôle révèle que la norme n'a pas été respectée.

III Pourquoi le contrôle.

Le contrôle est constitué d'un grand nombre de moyens qui, généralement, cherchent à réduire l'arbitraire, à rendre les activités des organisations conformes aux désirs de leurs dirigeants, que ce soit au plan des fins ou des moyens. On cherche à contrôler les organisations parce que :

- Leur taille ainsi que la complexité de leurs opérations font en sorte que les buts définis dans un contexte donné et avec des moyens limités ne sont pas nécessairement facilement atteints.

* Pour contrôler l'informel, il faut savoir ce qui se passe : qui fréquente qui ? Qui a des contacts avec qui ? Quelles sont les alliances qui se nouent et se dénouent ? Quelles sont les rumeurs ? Il faut pouvoir connaître la disponibilité et la capacité des ressources productives. D'abord, quels sont les budgets en matière de finances ou de matériel et quel date peut-on les engager ? Ensuite, qui a suffisamment de travail pour occuper tout son temps et quelle est la productivité de chacun ? in Denis Proulx, op.cit., p 174.

- Le contrôle cherche à ce que les buts soient atteints, les finalités légitimes, et que les ressources soient utilisées à bon escient et de façon la plus efficace et efficiente possible.
- L'organisation cherche à réduire les écarts, sinon les éliminer, lorsque le contrôle fait ressortir un écart dépassant le niveau de tolérance accepté par rapport à la norme officielle intégrée. Il porte ainsi sur ce qui a été fait et permet d'apporter les ajustements nécessaires.
- Il faut pouvoir déterminer si les résultats sont atteints, si les ressources sont adéquatement utilisées et si l'organisation produit ce pour quoi elle a été créée.
- Il assure l'efficacité des décisions de la direction des entreprises.
- Habituellement, les objectifs de l'organisation diffèrent des objectifs des personnes qui y travaillent, de sorte que les attentes des individus et leurs objectifs personnels peuvent entrer en conflit avec ce que l'organisation cherche à réaliser, et par conséquent, un contrôle efficace cherche à garantir que les actions des individus soient dirigées principalement et prioritairement vers la réalisation des objectifs de politique générale établis par la direction de l'organisation. Une surveillance efficace est celle qui harmonise les deux types d'objectifs afin de réduire les conflits et les antagonismes entre les individus et l'organisation.
- L'importance du suivi des performances de l'appareil administratif montre également qu'il s'agit d'un élément vital et important par rapport à tous les autres processus administratifs de planification, d'organisation ..., comme il y a toujours entre ces processus, en raison de leur continuité et de leur relation entre eux, une interconnexion et une corrélation qui ont des effets positifs sur la façon d'accomplir le travail administratif.
- A chaque niveau de la structure de l'organisation, à chaque fonction est associé un système de contrôle visant à assurer la cohérence des actions menées aux buts définis par l'organisation.
- Le contrôle ne se limite pas à une simple vérification des actions menées ; il assure l'efficacité des décisions prises par la direction.
- Le contrôle s'intègre dans l'entreprise pour vérifier et garantir la fiabilité des informations susceptibles d'être utilisées dans le processus décisionnel.
- La multitude des opérations ainsi que leur complexité justifient que les contrôles soient omniprésents, qu'ils prennent des formes différentes, et

obligent le gestionnaire moderne à comprendre à la fois leur fonctionnement, leur rôle et leurs conséquences.

IV Les différents types de contrôle.

Les contrôles participent pleinement à la réalisation des objectifs définis par l'organisation, pour cela ils prennent plusieurs formes¹ :

IV.1 Contrôle interne et externe.

Le contrôle se compose de contrôles internes et externes, c'est-à-dire internalisés et extérieurs, ces derniers étant de plus en plus internalisés au fil du temps, comme on le verra plus loin. Le contrôle interne indispensable reste, toutefois, insuffisant pour assurer pleinement son rôle ; parfois le recours à des intervenants extérieurs se fait sentir.

Sur le plan **interne** l'entreprise sait déterminer ses points forts et ses points faibles par rapport à ses concurrents. Pour garantir sa pérennité elle doit non seulement agir sur ses faiblesses pour tendre à les voir disparaître, mais aussi sur ses atouts ou points forts pour les renforcer. Le contrôle interne doit ainsi, par ses méthodes d'investigation, lui permettre de le perdurer et de le conforter.

Le contrôle interne se matérialise par la mise en place de méthodes, de règles et de procédures au sein de l'entreprise. Certains préfèrent classer les éléments du contrôle interne selon leur domaine d'application tels que les opérations courantes, la gestion et la stratégie. A chacun de ces domaines est associé un type de contrôle interne. Les opérations courantes sont contrôlées par des méthodes d'organisation administrative ; la gestion, dans la mesure où il s'agit d'une allocation des ressources, est contrôlée par ce qui est appelé le contrôle de gestion, la stratégie consistant à engager durablement l'organisation relève d'un contrôle stratégique. Ce point de vue doit cependant être complété en examinant aussi le contrôle d'un point de vue psychologique, dans une perspective humaniste et rationnelle. Il ne s'agit pas de prétendre que le contrôle renvoie d'abord à l'une de ces catégories plutôt qu'à une autre, mais de bien comprendre que le phénomène est complexe souvent subtile que l'on ne doit pas négliger.

L'existence même d'un mode de contrôle, ou d'un organisme de contrôle, constitue un contrôle en soi si cet organisme est perçu comme crédible, tout

¹ Martine Reuzeau, op.cit., pp 111-116.
Denis Proulx, op.cit., pp 169-174.

comme la crainte du gendarme constitue une façon de contrôler les conducteurs, que le gendarme soit présent ou non.

Ce comportement, auquel personne n'associe le contrôle, est le fruit et la somme des réprimandes et sanctions que les gendarmes ont adressées au jeune conducteur quand il faisait des infractions au code de la route et qui l'ont forcé à se comporter ainsi, même si maintenant les gendarmes ne sont plus présents. A l'époque des faits, ce contrôle était pénible pour le jeune conducteur ; maintenant l'adulte ne le ressent plus du tout parce que ce contrôle externe a été internalisé. Il en est ainsi de tous les contrôles internalisés, que leur apprentissage soit dû à une formation professionnelle, à une société, aux politiques d'une organisation ou à la culture d'une entreprise. On ne les ressent pas, mais on ne peut que très difficilement y échapper et leur effet est bien plus profond que celui des contrôles externes. Mais ils témoignent néanmoins de la volonté de la direction d'aller dans un sens donné.

Cependant, les contrôles **externes** proviennent de diverses sources. Comme la politique, la loi, les groupes de pression, les médias,...etc. les uns et les autres constituent les moyens de contrôle de l'organisation et agissent de ce fait sur le comportement des membres et sur la nature des biens et services qu'elle produira.

IV.2 Le contrôle automatique.

On entend par contrôle automatique une action prédéterminée ne nécessitant pas une décision cas par cas (un thermostat exerce un contrôle automatique sur la température ambiante qui lorsqu'elle baisse, il la fait monter et vice versa). Les organisations ont intérêt à mettre en œuvre des contrôles qui soient le plus automatique possible, ce qui les rendra plus acceptable aux subordonnés. Cependant, la multiplication des contrôles automatiques correspond aussi à l'accroissement de la bureaucratie, autre source de mécontentement.

IV.3 Les contrôles à priori et à postériori.

La notion d'apriori suppose que le contrôle soit effectué avant l'acte et on a le droit de ne faire que ce qui approuvé ou autorisé. Il s'agit de contrôles bureaucratiques traditionnels. Ce sont des contrôles systématiques à la fois de la progression dans l'exécution des tâches, mais aussi dans la méthode de travail et

dans la progression de l'apprentissage. Ils ne facilitent pas le travail mais contribuent à la réduction des dépenses.

Cependant, le contrôle à posteriori, indique ce qui sera contrôlé, du moins lorsque l'opération est bien menée. Les gens sont avisés qu'ils auront des comptes à rendre : sur quoi, comment, par qui et où. Le contrôle surprise est aussi un contrôle à posteriori, mais il n'a pas d'effets guidant. L'objet du contrôle à posteriori est de rechercher un effet par anticipation afin que le personnel sache qu'il sera contrôlé et agisse, par avance, en conséquence. Le fait d'indiquer à l'avance ce qui sera contrôlé devient préventif puisqu'il indique ce qui est considéré comme important.

VI.4 Le contrôle fréquent ou concomittant.

C'est le contrôle ou la suivi qui s'opère durant le processus de déroulement de l'activité, qu'elle soit technique ou administrative. il garantit que les actions qui relèvent de l'autorité administrative seront, sont, ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées par les responsables administratifs de l'organisation.

V Le processus de contrôle.

Le contrôle se déroule en plusieurs étapes qui peuvent être regroupées en quatre ensembles de base qui s'appliquent à toute personne, activité ou processus qui est destiné à être contrôlé et surveillé.

V.1 L'objet du contrôle.

C'est une étape fondamentale. C'est celle où l'on s'interroge sur ce qui doit être contrôlé. L'évolution des organisations en volume et en complexité nous poussent à multiplier les contrôles en nombre et en fréquence, ce qui réduit leur efficacité. Il faut donc déterminer les contrôles significatifs et avec une valeur ajoutée afin de les mettre en œuvre et ceux dont la pertinence est moindre pour les éviter.

V.2 La norme.

La norme est un outil de mesure, quantitative ou qualitative, conçu pour aider l'observateur de la performance des personnes, des biens ou des processus, à déterminer les progrès ou les retards dans les objectifs. Cela correspond à une situation considérée comme normale ou acceptable. Il reste néanmoins évident que si une méthode rigoureuse est nécessaire elle ne se limite pas à des normes

absolues. Quels que soient les normes, elles peuvent toutes être classées dans l'un de ces deux groupes: normes administratives ou normes techniques. Vous trouverez ci-dessous une description de chaque type.

- **Normes administratives:** Cela comprend de nombreux éléments tels que les rapports, les règlements et les évaluations de rendement. Ils devraient tous se concentrer sur les domaines essentiels et le type de performance requis pour atteindre les objectifs fixés. Les mesures de gestion indiquent qui, quand et pourquoi travailler.

Exemple: le directeur des ventes demande à tous ses subordonnés un rapport mensuel indiquant ce qui a été fait au cours du mois.

- **Normes techniques:** elles définissent la nature et comment travailler. Elle s'applique aux méthodes de production, aux processus, aux matériaux, aux machines, aux équipements de sécurité et aux fournisseurs. Les normes techniques peuvent provenir de sources internes et externes.

Exemple: Les normes de sécurité sont dictées par les réglementations gouvernementales ou les spécifications des fabricants pour leurs équipements.

Dans la fonction de contrôle, doivent être établis des critères de performance qui seront utilisés pour mesurer le degré de réalisation des objectifs. Ces mesures de performance sont conçues pour déterminer si les personnes et les différentes parties de l'organisation sont sur la bonne voie pour atteindre les objectifs prévus. La nature du critère de la norme utilisé dépend de l'objet recherché. Parmi eux on distingue :

- ❖ **Critères de rentabilité:** T de croissance ciblé des gains, nombre de bénéfiques à réaliser etc...
- ❖ **Critères marketing:** Part de marché de l'entreprise, taux de croissance des ventes etc...
- ❖ **Critères technologiques:** Innover et introduire un produit spécifique, atteindre un certain niveau de qualité etc...
- ❖ **Critères de temps:** Accomplir une tâche spécifique ou produire un certain nombre d'unités dans un laps de temps etc...
- ❖ **Critères de productivité:** Un certain volume de production, le pourcentage d'utilisation d'énergie etc...
- ❖ **Critères financiers:** Un certain ratio de liquidité, d'activité ou de capital etc...

- ❖ **Critères liés à la main-d'œuvre:** Types de programmes de formation à mettre en œuvre, niveau spécifique de salaire et incitations etc...
- ❖ **Critères de coût:** Combien coûte la production d'une unité d'une heure donnée, par exemple.

V.3 La mesure et l'évaluation des écarts.

Mesurer et évaluer les écarts entre les données et les normes, c'est le travail d'analyse lié au contrôle, travail qui fera ressortir le besoin de mesures correctives ou palliatives. A cette étape, les gestionnaires ; après avoir intégré la norme officielle (loi ou règlement) , saisi le niveau de tolérance et, enfin, connu la sanction applicable lorsque le contrôle révèle que la norme n'a pas été respectée ; mesurent la performance et déterminent si elle correspond aux normes établies. Si les résultats de la comparaison ou des mesures sont acceptables (niveau de tolérance) aucune action n'est requise. Lorsque le contrôle fait ressortir un écart dépassant le niveau de tolérance accepté ; c'est-à-dire que les résultats sont loin de ce qui est attendu ou acceptables, on procède à l'identification des écarts, leurs causes ainsi que les mesures nécessaires à prendre.

V.4 La correction des écarts.

Corriger les écarts, c'est le but ultime d'un système de contrôle, soit assurer que les objectifs sont atteints et que les conditions sont respectées.

La détermination de l'action correcte à entreprendre dépend de trois choses: la norme, la précision des mesures qui ont montré l'existence de l'écart et l'analyse des performances de la personne, de l'activité ou du processus pour trouver la cause de l'écart. Gardez à l'esprit que ces critères peuvent être trop vagues ou trop stricts. Les mesures peuvent être inexactes en raison d'une mauvaise utilisation des instruments de mesure ou en raison de défauts dans les instruments eux-mêmes. Enfin, les gens peuvent faire preuve d'un mauvais jugement lorsqu'ils déterminent les mesures correctives à prendre.

Il ne reste donc qu'à recommencer le processus qui deviendra, de ce fait, continu afin de permettre à l'organisation d'assurer sa réactivité face aux problèmes (c'est-à-dire les écarts).

VI Les critères d'un bon contrôle.

Le rôle du contrôle et son influence sur le management semble sensiblement s'accroître au sein des organisations de plus en plus complexes, ce qui fait de lui un élément clé du contrôle organisationnel.

L'ensemble du dispositif de contrôle doit être adapté aux caractéristiques propres de chaque entité. Néanmoins, quelle que soit l'organisation considérée, Pour évaluer s'ils sont pertinents et efficaces, les contrôles doivent répondre à un certains nombres de critères pour garantir l'efficacité du système¹.

VI.1 Economiques.

Les contrôles devraient tendre à fournir le minimum d'informations nécessaires. L'objectif est alors de réduire les éléments de mesure à un minimum de données significatives ainsi que le nombre de contrôles afin d'augmenter leur efficacité.

VI.2 Significatifs.

Les mesures de contrôle doivent être significatives afin de révéler des aspects clés du fonctionnement. Il faut que l'information renseigne vraiment sur les points importants. Stratégiquement, le non-essentiel ne devrait être contrôlé que par exception. On revient toujours à la question : « Qu'est-ce qui est vraiment important ? »

VI.3 Pertinents.

Les mesures de contrôle doivent être appropriées à ce que l'on veut contrôler. Il faut que le lien entre le contrôle et l'objet du contrôle soit étroit, ce qui n'est jamais assuré dans le temps. La loi de Pareto voulant que 80% des résultats soient produits par 20% des efforts joue ici : généraliser un phénomène peut être trompeur.

VI.4 Conforme au sens.

Les contrôles doivent être conçus de façon à correspondre au caractère et à la nature du phénomène à mesurer. La compréhension des résultats obtenus doit être conforme à la signification réelle de ce que l'on recherchait, car dans ce domaine, on observe souvent des écarts entre l'interprétation qui est faite des résultats et le sens qui était recherché au départ.

¹Denis Proulx, op.cit., pp 189-191.

VI.5 Synchronisés.

Les mesures de contrôle doivent être appliquées au bon moment. Le fait d'observer des écarts entre le moment approprié et celui où le contrôle a été effectué entraîne des écarts de résultats. Ainsi, la fréquence tout comme la synchronisation influenceront sur la nature des résultats observés.

VI.6 Simples.

Plus une entreprise a une taille importante plus les dispositifs de contrôle interne au sein de celle-ci sont importants. Cependant, les mesures de contrôle doivent être simples, ce qui exige beaucoup d'efforts. Dans les activités complexes, les contrôles simples sont les plus difficiles à concevoir et ce afin de simplifier la compréhension des problèmes avec des mesures qui ne soient compréhensibles que par des spécialistes.

De plus, les critères de contrôle peuvent être trop vagues ou trop stricts et les mesures peuvent être inexactes en raison d'une mauvaise utilisation des instruments de mesure ou en raison de défauts dans les instruments eux-mêmes.

VI.7 Opérationnels.

Les mesures de contrôle visent d'abord un meilleur fonctionnement de l'organisation. Il doit aider à réguler le comportement des acteurs, à coordonner et à gérer le changement opérationnel. L'évolution des organisations entraîne une complexification ainsi qu'une multiplication des nouveaux contrôles. Considérant que l'augmentation du nombre de contrôles réduit toujours leur efficacité, ils doivent être centrés sur l'action pour être opérationnels. Toutefois, dans des domaines sensibles comme l'aviation ou les centrales nucléaires les contrôles doivent être variés en nature et souvent doublés ou triplés.

Au final, suivre l'efficacité d'un système revient à suivre le niveau de réalisation de ses objectifs. Cela suppose qu'il en existe une mesure et une évaluation pour être contrôlé.

Conclusion générale

Depuis les années 1980 le management s'est beaucoup enrichi. Il a complètement renouvelé ses références. Il a remplacé la vision mécanique propre aux ingénieurs économistes par une réflexion autour d'un jeu d'acteurs internes et externes à l'organisation.

La « science managériale » prend ses racines dans beaucoup d'autres sciences. Le management est une matière pluridisciplinaire par excellence. Il utilise de plus en plus les mathématiques, les statistiques, au même titre que l'économie, la psychologie et la sociologie.

Mais il est aussi un art. L'art inclut la notion d'habileté à obtenir un résultat. Cela est particulièrement important en management. De même qu'il ne suffit pas à un individu de connaître les lois de la perspective pour devenir artiste peintre, de même le management ne pourra se contenter de l'aspect « science » s'il veut prétendre à la réussite¹.

De plus, sachant que dans le monde contemporain les crises se succèdent à un rythme élevé et deviennent de plus en plus un trait distinctif de la vie des entreprises, dès lors, le défi auquel les systèmes de management sont confrontés n'est plus tellement de savoir comment aborder chaque crise spécifique mais de savoir comment gérer l'inattendu de manière routinière.

Le concept de résilience administrative capture le fait que la résolution de problèmes complexes soit devenue le cœur de métier des systèmes de management.

Des systèmes administratifs résilients sont fortement connectés à leur environnement, ce qui leur donne des signaux pertinents. Ils ont des procédures routinières leur permettant de transformer ces signaux en mesure d'anticipation et d'atténuation. Ils ont l'habitude de gérer des situations dans lesquelles l'information est incomplète ou contestée.

De cette façon, la résilience administrative aide à comprendre les conditions dans lesquelles les systèmes de management peuvent mieux absorber les chocs et assurer la pérennité de l'entreprise.

¹ Gérard Lelarge, op.cit., p 35.

Bibliographie.**Ouvrages.**

- Alain Desreumaux, « Les grands auteurs en management », éditions EMS, Paris, 2017.
- Anne-Marie Bouvier, Dominique Lafleur, “Economie”, édition Nathan, Paris 2002.
- Churchman, « Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes? », Paris: trad. M.A. Leblanc, Dunod, Bordas. 1974.
- David Autissier, Laurent Giraud, Kevin J. Johnson, « Les 100 schémas du management », éditions Eyrolles, Paris 2015.
- Denis Proulx, « Management des organisations publiques. Théorie et application », édition (PUQ) presses de l'université du Québec (Canada), 2010.
- Francis L. Gamsore, « Structure et organisation des entreprises: Année de licence - MSG-EGEO », édition l'Harmattan, ouagadougou 2004.
- Fernando Cuevas avec la participation de Dominique Ballot et Sylvie Monluck, « Glossaire du management : vocabulaire et dynamique des organisations », éditions EMS, Caen (France) 2017.
- Gérard Lelarge, « Organisation et gestion de l'entreprise », éditions Banque, Paris 1987.
- Henry Fayol « Administration industrielle et générale », édition présentée par P. Morin, édition Dunod, Paris, 1979.
- Joël de Rosnay, « Le microscope: vers une vision globale », édition Seuil, Paris 1975.
- Ludwig Von Bertalanffy, (1968). General Systems Theory, Foundation, Development, Applications, New York: G. Braziller, traduction française « Théorie générale des systèmes », édition Dunod, Paris 1973.
- Martine Reuzeau, « Economie d'entreprise : organisation, gestion, stratégie d'entreprise », éditions ESKA, Paris 1993.
- Morin, E. (1984b). Edgar Morin: Science et conscience de la complexité, échanges recueillis par C. Atlas et J.-L. Le Moigne, Aix-en- Provence: Librairie de l'Université.
- Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, « management des entreprises », édition Dunod, Paris 2011.

- Sylvia Arcos-schmidt, Lucien Arcos, « Le grand livre du management », édition Afnor, Paris 2014.
- محمد مصطفى الخشروم و نبيل محمد مرسي، "إدارة الأعمال- المبادئ و المهارات و الوظائف"، مكتبة الشقري، الرياض، 1999

Articles.

- Landry, M. (1988). Les problèmes organisationnels complexes et le défi de leur formulation, In: Canadian Journal of Administrative Sciences, 5:34-48.
- Michael.T Hannan, and John.H Freeman, "Organizational Ecology", Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1989.

Theses et memoirs.

- Latifa Sadli, « L'impact des mécanismes de coordination sur l'efficacité structurelle de l'entreprise publique Algérienne, cas de l'AGRFUWSA », thèse de doctorat LMD en science de gestion, université d'Abou Bakr Belkaid de Tlemcen (Algérie), soutenu durant l'année universitaire 2013/2014.

Conferences.

- Abderrahim Zaoua & Mr Pierre Xavier Meschi, les mécanismes de coordination, des flux au sein de l'entreprise multinationale (EMN) : éclairage théorique ; les quatrièmes rencontres internationale de la recherche en logistique.

Sites internet.

- <http://www.aimerlavenir.org/IMG/gif/Maslow.gif>.
- https://www.conseilsmarketing.com/promotion-des-ventes/les-5-etapes-incontournables-pour-bien-gerer-un-projet/#Etape_0_%E2%80%93_Definir_les_objectifs_du_projet.
- <https://www.cours-gratuit.com/cours-management/cours-pour-bien-comprendre-le-management>.
- <http://nasrichelbi.canalblog.com/archives/2008/03/18/8370666.html>.
- <https://www.nutcache.com/fr/blog/les-types-de-planification-de-projet/>.

- <https://www.observatoire-management.org/single-post/2017/04/26/Principes-dadministration-selon-Henri-Fayol-1841-1925>.
- <http://www.psychologuedutravail.com/tag/pyramide-des-besoins-de-maslow/>.
- http://semioscope.free.fr/article.php3?id_article=8.
- Philippe Norigeon, , cours magistral : les fonctions de l'entreprise, <http://cgemo.free.fr/LES%20FONCTIONS%20DE%20L'ENTREPRISE.pdf>.

Dr Hadjene Omar