

Les hommes exercent des activités organisées et pratiquent le management depuis des milliers d'années, peut-être même davantage . Les pyramides en offrent un exemple particulièrement intéressant. Des généraux ou des évêques, qui a inventé le management? L'Armée et l'Eglise, voilà deux grands modèles d'organisation remarquables par leur durée, soulignent les experts . A lui seul, notre XXe Siècle a vu défiler assez de doctrines et de méthodes pour qu'on se garde d'ouvrir un procès en paternité. Les Américains sont champions toutes catégories de la littérature de management. Tandis que l'Europe a presque toujours vécu sous ce vent dominant, une certaine profondeur de champ n'est donc pas inutile afin de comprendre le management d'aujourd'hui . Enfin, il faut se rappeler que les auteurs ont parfois fait faire des bêtises aux acteurs. Et que le premier stratège de l'entreprise reste ... celui qui en tient le manche . Le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation (entreprise, organisme public, association), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies.



Abdelkader RACHEDI, né le 21 juillet 1955 à Saida – Algérie.

Doctorat en Economie & Gestion de l'Entreprise en mars 2013 à l'Univ. de Tlemcen Abou Bekr Belkaid– Algérie.

- Habilitation Universitaire (Chercheur) en décembre 2015 à l'Univ. de Sidi Bel Abbès Djillali Lyebes– Algérie.

- Enseignant Chercheur à l'Univ. de Saida Dr. Moulay Tahar– Algérie.



Abdelkader RACHEDI

Le Management

Abdelkader RACHEDI

Le Management

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

Abdelkader RACHEDI

Le Management

FOR AUTHOR USE ONLY

Éditions universitaires européennes

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:

Éditions universitaires européennes

is a trademark of

Dodo Books Indian Ocean Ltd. and OmniScriptum S.R.L publishing group

120 High Road, East Finchley, London, N2 9ED, United Kingdom

Str. Armeneasca 28/1, office 1, Chisinau MD-2012, Republic of Moldova,
Europe

Printed at: see last page

ISBN: 978-620-3-45573-1

Copyright © Abdelkader RACHEDI

Copyright © 2023 Dodo Books Indian Ocean Ltd. and OmniScriptum S.R.L
publishing group

FOR AUTHOR USE ONLY

Le Management

Table des matières

Intitulé	Page
L'avant-propos.....	04
L'introduction générale.....	05
Chapitre : 1 : Le Concept du Management.....	07
Section 1 – Les fondements historiques du management.....	07
1) L'origine étymologique.....	07
2) Le terme management.....	07
3) la différence entre le management et la gestion.....	09
4) Les différentes approches.....	09
a) Les préclassiques.....	09
b) Les classiques (empirique).....	10
c) L'approche axée sur les ressources humaines.....	11
d) L'approche moderne (le terme moderne management).....	11
4) La définition du concept de management.....	11
a) La notion d'organisation.....	13
b) La notion d'entreprise.....	13
c) La classification des entreprises.....	13
Section 2- Les principes du management.....	14
1) Les éléments du management.....	14
a) La démarche managériale.....	14
b) Le management stratégique.....	14
c) Le management opérationnel.....	15
2) La nécessité du management.....	16
3) Les caractéristiques du management.....	16
4) Le management est une science et un art.....	18
a) Le management est une science.....	18
b) Le management est un art.....	19
c) Le management art et Science.....	19
5) Les fonctions principales du management.....	20
a) Le processus de management.....	21
b) La relation du management avec les autres sciences.....	21
c) L'objectif du management.....	21
d) Le management et les T.I.C.....	22
Chapitre : 2 : L'évolution du management.....	23
Section 1 – Le temps des ingénieurs : Les précurseurs : Classiques.....	23
a) L'organisation scientifique du travail (F. W. Taylor).....	23
1) Les principes du management de Taylor.....	24
2) les limites de l'O.S.T : les dysfonctionnements sociaux.....	25

b) La fonction administrative (H. Fayol).....	26
1) Les 14 principes de management:.....	27
2) Les six fonctions fayoliennes.....	28
c) La bureaucratie ou organisation bureaucratique (M. Weber).....	30
1) Les caractéristiques.....	30
b) Le modèle bureaucratique	32
c) La critique du modèle bureaucratique.....	32
d) Les limites de l'école classique.....	33
Section 2:- La pensée administrative chez l'école behavioriste.....	34
1) - La première partie : l'approche comportementale (R H) :- G. E. Mayo.....	35
a) L'étude sur l'éclairage.....	36
b) L'étude sur l'incidence de la fatigue sur la productivité.....	36
c) Les principales contributions.....	37
2) - La deuxième partie L'approche comportementale, (motivation)	38
a) La typologie des motivations.....	38
b) les théories de la motivation.....	39
1- Les théories de contenu.....	41
a- La théorie de la hiérarchie des besoins - Abraham Maslow.....	42
b- La théorie des doubles besoins ou incitations - Frederick Herzberg	44
c- La théorie E.R.G des besoins d'Alderfer (Existence - Relation - Croissance)	46
d - La théorie des besoins (accomplissement, pouvoir....) - MC Clelland.....	48
e- Les théories Y - X - Douglas McGregor.....	48
2- Les théories de processus.....	51
a- la théorie de l'équité - John Stacey Adams.....	51
b-La théorie du système ou théorie des attentes - Victor H. Vroom.....	52
c- La théorie de la fixation des objectifs – Edwin A. Locke.....	54
d- Le module - Porter & Lawler.....	54
e) Autres contributions sur les besoins de motivations.....	55
1) Le modèle de Miner: les motivations de rôles.....	55
2) Le modèle des besoins manifestes de Murray.....	55
3) Le modèle de Bruno Sire.....	56
4) La typologie de Ronen.....	56
5) Les contributions de Raynor et de Weiner.....	56
6) La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham	57
7) Le modèle de Dunham.....	57
3) Les apports et les limites de l'école des relations humaines :.....	57
Section 3 : La pensée administrative chez l'école moderne.....	59
1)- La théorie de l'introduction au management par Chester Bernard.....	60
2) - La théorie des systèmes de Ludwig Von Bertalanffy.....	61
3) - L'école situationnelle ou circonstancielle de F. E. Fiedler.....	65
4) - La pensée néoclassique du projet par objectifs par P. F. Drucker.....	65

Section 4 : L'approche contemporaine de la gestion :	68
1)- La théorie théorique Z Théorie japonaise W. Ouchi.....	68
2) - Le management de la qualité totale, W. Deming.....	69
3) - La gestion des connaissances par M. Polanyi.....	74
Chapitre 3 : Les fonctions administratives	77
Section -1- La fonction Direction et Administration générale	77
1) Le leadership.....	78
a) Les critères de détermination du leadership.....	80
b) Les qualités et compétences du leadership.....	80
2) La communication.....	82
a) Les différents types de communication.....	82
b) Les objectifs de la communication.....	83
3) La motivation.....	84
a) La motivation individuelle.....	85
Section -2- La prévision et La planification	88
1) La prévoyance ou la prévision.....	88
a) Les avantages et inconvénients des prévisions.....	89
2) La planification.....	89
a) Les types de planification.....	91
1) La planification en fonction du temps.....	91
2) La planification stratégique de la planification opérationnelle.....	91
Section -2- L'Organisation	95
1) Les composantes de l'organisation.....	95
b) La mission administrative.....	95
Section -3- Le commandement	96
a) Les principes de commandement.....	100
b) Les bases de l'unité de commandement.....	100
c) Les styles de commandement.....	100
Section -4- La coordination	103
1) L'évolution des théories de la coordination.....	104
2) Les théories plus contemporaines.....	104
3) Les enjeux de la coordination.....	105
Section -5- Les contrôle	106
1) La typologie de contrôle.....	106
2) Les types de contrôle.....	109
La conclusion générale	111
Annexe n° 1 les différents tableaux	113
Annexe n° 2 les différentes figures	113
La bibliographie	114

Avant-propos :

Le management est un ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour conduire : « diriger c'est être dans le mouvement permanent ». Le management a pour objet de présenter les notions et les connaissances de base afin les approfondir. En anglais, le terme gestion se traduit par « management ». Le management et la gestion sont des approches complémentaires, ils sont utiles au succès d'une entreprise. Le management se préoccupe de la clarification des rôles, de l'animation et de la coordination des actions. La gestion, quant à elle, se préoccupe de la clarification des activités, de l'optimisation des ressources.

Le management se concentre sur les interactions humaines alors que la gestion fait appel à l'utilisation ergonomique des ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Un bon manager est celui qui d'excellentes capacités relationnelles (capable de s'adapter). Il est le capitaine d'un bateau qui tient la barre avec assurance et réchauffant les cœurs de ses valeureux marins à travers de discours enflammés et de chansons paillardes.

Tandis que le gestionnaire, il est à l'image d'un roi qui est le garant du bien-être de sa population mais ne pouvant interagir avec elle qu'à de rares occasions du fait de son emploi de temps chargé. Il garde un œil sur tous ses aspects et s'assure que chaque mouvement est un pas de plus vers l'objectif.

Les finalités de ce manuscrit est de permettre aux lecteurs d'accéder à des connaissances générales sur l'univers de l'entreprise. Si l'étude de l'économie en général ne peut en elle-même vous rendre riche elle vous fournira sans aucun doute un certain nombre d'outils qui vous aideront à atteindre cet objectif. « Nul employé actif n'est censé ignorer les règles fondamentales de l'économie »¹.

L'entreprise est une réalité multiforme, complexe et évolutive. Elle est une organisation dont le but est de produire et de fournir des biens et services aux clients, en réalisant un équilibre de ses comptes de charges et de produits. Elle est caractérisée par sa hiérarchisation, sa caractéristique sa stratégie et son rapport au marché. C'est dans l'intention de faciliter l'assimilation et de conférer une meilleure aptitude.

Ce présent manuscrit présente un double objectif, d'une part il permet aux lecteurs d'appréhender les définitions, la diversité des approches sur le management, d'autre part de répondre aux questions essentielles qui permettent de mieux comprendre le fonctionnement du management.

Enfin le lecteur est en mesure de comprendre les enjeux d'analyse du management dans l'entreprise, d'interpréter la logique de son développement au cours des décennies. L'objectif est précisément de fournir un cadre de référence. Il s'agit de l'initiation à la maîtrise de l'organisation et du fonctionnement de l'administration générale.

¹Citation de N. Gregory Mankiw disait : si l'étude de l'économie ne peut en elle-même vous rendre riche elle vous fournira sans aucun doute un certain nombre d'outils etc...

L'introduction générale:

Les hommes exercent des activités organisées et pratiquent le management depuis des milliers d'années, peut-être même davantage¹. Les pyramides en offrent un exemple particulièrement intéressant. Des généraux ou des évêques, qui a inventé le management? L'Armée et l'Eglise, voilà deux grands modèles d'organisation remarquables par leur durée, soulignent les experts². A lui seul, notre XXe Siècle a vu défiler assez de doctrines et de méthodes pour qu'on se garde d'ouvrir un procès en paternité. Les Américains sont champions toutes catégories de la littérature de management. Tandis que l'Europe a presque toujours vécu sous ce vent dominant, une certaine profondeur de champ n'est donc pas inutile afin de comprendre le management d'aujourd'hui³. Enfin, il faut se rappeler que les auteurs ont parfois fait faire des bêtises aux acteurs. Et que le premier stratège de l'entreprise reste ... celui qui en tient le manche⁴. Le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation (entreprise, organisme public, association), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies⁵. Un principe de base du management veut qu'il « n'est de performance globale qui n'ait d'origine locale »⁶.

Le gouvernement de Moïse et de ses compagnons ainsi que le système du mandarinat chinois sont perçus comme des formes de bureaucraties à structures fonctionnelles, avec à leur tête un dirigeant rationnel et efficace⁷. Ce changement a consisté précisément en un changement radical dans la conduite et l'organisation du travail. En effet, l'émergence d'une gestion systématique a marqué l'assemblée de l'Association Américaine des Ingénieurs Mécaniciens en 1886⁸. L'émergence du management reste très contemporaine puisque c'est au début du 20ème siècle que l'on peut situer les premières théories du management⁹. Le management est ainsi à la fois la cause des échecs et des succès de la firme¹⁰.

A l'origine tournée vers les entreprises, elle s'applique désormais à toutes les catégories d'organisations, dans les secteurs les plus variés ; des formations universitaires existent en management public, en management culturel, en management sportif... Même la vie privée n'échappe pas à cette emprise, puisqu'on parle de manager sa vie professionnelle ou bien les études de ses enfants¹¹. Le management sous sa forme moderne est le fruit d'une longue évolution historique aussi vieille que l'humanité. Le management est une nouvelle forme de gestion qui prend en compte la dimension pratique de plus en plus de la gestion d'une entreprise ou autre entité. Il

¹ 2011 Pearson Education France – Management, 7e édition – Stephen Robbins, David DeCenzo, Mary Coulter, Charles-Clemens Rüling

² Sornettes, rétorquent quelques provocateurs : vous ne saviez pas que l'homme de Cro-Magnon, au fond de sa caverne, taillait déjà des silex à la chaîne ?

³ Francis J. Gouillart, l'un des dirigeants de Gemini Consulting, affirme au contraire que chaque génération porte la suivante sur ses épaules

⁴ <https://www.cours-gratuit.com/cours-management/cours-historique-de-management>, Cours historique de management

⁵ Le management selon Crener et Monteil, l'influence de l'art et de la science sur le management.

⁶ Gagné R., Langevin J.-L., Sartori D., Combes J.-E., Castagné M., A chacun sa Propre Entreprise Performante au sein de l'entreprise, Agence d'ARC inc. éd., Ottawa, Publi Union, Paris, 1988

⁷ Aktouf. O. (1989). Le management entre tradition et renouvellement, Gaëtan Morin. Québec.

⁸ Duncan. W. Jack, (1990). Les grandes idées du management, Afnor Gestion.

⁹ Théorie administrative de Fayol, gestion scientifique du travail de Taylor, gestion des relations humaines et théorie de la contingence sont autant d'éléments fondateurs qui influencent toujours le management du 21ème siècle.

¹⁰ Anecdotes citées dans l'ouvrage de Koontz et O'Donnell, Management : principes et méthodes de gestion, McGraw-Hill 1980.

¹¹ Pierre Vinardi, Inspecteur général de l'éducation nationale, Groupe économie et gestion, les grands principes du management, PDF, page 2

prend plus en considération la complexité humaine du fait que les facteurs objectifs comme subjectifs sont considérés pour que rien n'obstrue l'atteinte des objectifs. Dans la définition de ces objectifs, il y en a qui sont à long terme et d'autres qui sont à moyen ou court terme. Ces derniers constituent le management opérationnel. Ainsi, il regroupe l'ensemble des décisions et actes pris par le manager pour la gestion courante de l'entreprise ou de l'entité¹. Le management est une discipline relativement récente, mais qui prend dans nos sociétés une place de plus en plus importante. A l'origine tournée vers les entreprises, elle s'applique désormais à toutes les catégories d'organisations, dans les secteurs les plus variés². Le Management et l'Organisation sont deux notions étroitement associées, en pratique et en théorie. De la qualité du management vont dépendre le degré de réalisation des objectifs de l'organisation et sa performance. Il est donc essentiel de définir l'espace organisationnel avant d'étudier le concept de management. La problématique qu'on peut poser est comment le management a évolué depuis des décennies. On a évoqué les différentes approches du préclassiques en passant par les pionniers de l'école classique et la relation humaine ainsi que l'école moderne. De ce fait, l'approfondissement des connaissances dans le domaine du management constitue un facteur clé de succès pour tout porteur d'idée de création d'entreprises³.

FOR AUTHOR USE ONLY

¹ <https://www.cersa.org/management-operationnel/>, à la découverte du management opérationnel

² Par Pierre Vinard, Inspecteur général de l'éducation nationale, Groupe économie et gestion, les grands principes du management

³ Pingdwendé Marcellin Koama, MBA in Banking and Finance, MBF 12th Batch CESAG, centre africain de recherche scientifique et de formation Ouagadougou, Burkina Faso, cours d'introduction au Principes généraux et outils de management de l'entreprise, PDF, Page 04

Chapitre : 1 : Le Concept du Management :

Section 1 – Les fondements historiques du management :

1) L'origine étymologique :

2) Le terme management :

Le terme management est dérivé d'un vieux mot français ménagement qui jusqu'au XVIIIème siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire. Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme conduite, direction d'une entreprise. Le verbe manager est dans les dictionnaires de Français synonyme de diriger, gérer, organiser.

Le management est l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion des organisations. Le mot vient du terme anglais « manager » qui veut dire gérer, diriger, mais qui viendrait lui-même de l'italien maneggiare, (manier) qui aurait donné en français le mot manège (faire tourner un cheval dans un manège). Conduire, diriger, enseigner, motiver sont devenus des maîtres mots pour un individu qui gère ou qui aspire à gérer une organisation. La première question que l'on peut se poser est de savoir si le management est une science.

Le management d'une organisation est un ensemble bidimensionnel (guide managérial Blake et Mouton) de principes et de règles d'actions empiriques contingents dont l'application systématique doit assurer l'efficacité de la coordination des activités collectives et, conjointement, la motivation pour une coopération active et gratifiante de la part des membres de l'organisation.

Historiquement, l'évolution la plus importante en matière de management est probablement venue de la révolution industrielle. Apparue en Grande-Bretagne à la fin du XVIIIème siècle, celle-ci achève de traverser l'Atlantique aux derniers jours de la guerre de Sécession. L'énergie mécanique ne tarde pas à se substituer à l'énergie humaine et l'utilisation des machines rend la production industrielle économiquement viable¹.

L'école classique² (Smith, Taylor, Fayol, Weber) les théoriciens du management scientifique envisagent la question du management sous l'angle de l'augmentation de la productivité ouvrière, tandis que les tenants de la théorie administrative (Fayol, Weber) s'intéressent à l'organisation globale de l'entreprise et aux moyens de la rendre plus efficace. Ils ont joué un rôle très important dans le développement de la théorie administrative générale.

L'école des relations humaines (Owen, Munsterberg, Follet, Barnard, Mayo, Maslow) ont choisi d'étudier le management sous l'angle de la relation humaine. L'essentiel de ce qui relève aujourd'hui de la gestion du personnel, ainsi que la plupart des idées contemporaines sur la motivation ou le leadership, résultent des travaux menés par ces théoriciens.

L'école quantitative, La Seconde Guerre mondiale donna l'impulsion première aux approches quantitatives du management. Plusieurs programmes de recherche publics avaient été mis en place afin de développer des outils mathématiques et statistiques susceptibles de faciliter la résolution des

¹ Chapitre 1, Aux sources du management contemporain

² Terme servant à désigner les hypothèses des théoriciens du management scientifique et de la théorie administrative générale.

problèmes militaires. De nouveaux organismes furent créés, avec pour mission d'informer les managers sur ces nouvelles techniques de gestion¹.

Les pratiques du management ne datent pas d'hier mais le développement du management comme discipline de savoir est très récente. Plusieurs théories du management ont surgi suite à la révolution industrielle avec la prolifération des usines. Il fait remonter l'histoire du management jusque cinq millénaires avant Jésus-Christ, chez les Sumériens, qui produisaient des relevés pour faciliter les activités², le management a joué un rôle important dans l'entreprise³.

Les théories managériales ont pour objet de décrypter le fonctionnement des organisations afin d'en permettre une meilleure compréhension. L'ampleur du sujet pousse souvent les auteurs à se focaliser sur un aspect particulier de l'organisation (les motifs de son existence, les conditions de survie, de sa structuration, la répartition des activités, les moyens d'améliorer ses performances, les rôles respectifs de ses membres, la façon de diriger une organisation...) au détriment d'une approche globale relativement difficile, étant donné la complexité du phénomène étudié.

L'étude des organisations nécessite aussi de mobiliser différentes disciplines (sociologie, psychologie et psychanalyse, anthropologie, histoire, économie, gestion, sciences politiques...) qui sont autant d'angles d'analyse pertinents. Néanmoins, cette multitude de perspectives et de champs théoriques conduit à percevoir le champ managérial comme étant extrêmement hétérogène (points de vue divergents, conflits d'interprétation, objets d'études variés...), ce qui empêche toute présentation synthétique.

La théorie des organisations est relativement récente au regard d'autres disciplines. En effet, elle n'apparaît véritablement qu'au début du XXe siècle alors que les premières formes d'organisations marchandes émergent à la Renaissance et que l'entreprise moderne se développe à partir du XVIIIe siècle lors de la première révolution industrielle. Certains auteurs considèrent que les travaux d'Adam Smith (1776) sont les premiers à introduire des notions telles que la division du travail ou la recherche de la productivité...⁴

Plusieurs théoriciens nous disent ce qu'est le management : «L'utilisation intelligente des êtres humains". Avec la révolution industrielle, au XVIIIème siècle, des bouleversements sociaux ont fait faire de grands bonds. Les principes d'Adam Smith touchant la production de masse par la spécialisation des tâches et la division du travail ont encore accéléré le changement industriel⁵. Il a étudié le rendement des ouvriers, multiplié par 200 grâce à la spécialisation des tâches dans une fabrique d'épingles).

¹ Fondée en 1952, l'Operations Research Society of America créa aussitôt une publication intitulée *Operations Research*. En 1953, l'Institute of Management Science se fixa comme objectif d'« identifier, enrichir et unifier les connaissances scientifiques qui contribuent à une meilleure compréhension de l'exercice du management » et lança la revue *Management Science*

² Dans son ouvrage *The Evolution of Management Thought*, Daniel Wren

³ Dans la construction des pyramides d'Egypte, dans l'émergence de l'Empire romain et dans le succès commercial de Venise au XIVème siècle.

⁴ Michel Barabel, Olivier Meier, Chapitre 1. Comprendre les théories du management, dans *manager* (2015), pages 7 à 92

⁵ Les principes d'Adam Smith touchant la production de masse par la spécialisation des tâches et la division du travail

Robert Owen affirme qu'il faut améliorer les conditions de travail des ouvriers et que leur bien être peut se révéler extrêmement profitable en terme de management. Il se prononce en faveur d'un horaire réglementé pour tous, d'une législation sur le travail des enfants, de la promotion de l'instruction publique, de la fourniture des outils par les entreprises. Charles Babbage (mathématicien inventeur de la machine à calculer - 1851 – pour qui les ouvriers ont une capacité limitée et qui prône spécialisation du travail intellectuel).

Au tournant du XXème siècle, Henry Ford et d'autres industriels ont fait de la production de masse l'un des piliers de l'économie moderne¹. Depuis lors, les sciences et les pratiques de gestion ont connu un développement rapide et suivi.

3) la différence entre le management et la gestion :

En anglais, le terme gestion se traduit par « management ». Le management est un ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour conduire : « diriger c'est être dans le mouvement permanent ». Le management a pour objet de présenter les notions et les connaissances de base afin les approfondir.

Le management et la gestion sont des approches complémentaires, ils sont utile au succès d'une entreprise. Le management se préoccupe de la clarification des rôles, de l'animation et de la coordination des actions. La gestion, quant à elle, se préoccupe de la clarification des activités, de l'optimisation des ressources.

Le management se concentre sur les interactions humaines alors que la gestion fait appel à l'utilisation ergonomique des ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Un bon manager est celui qui d'excellentes capacités relationnelles (capable de s'adapter). Il est le capitaine d'un bateau qui tient la barre avec assurance et réchauffant les cœurs de ses valeureux marins au travers de discours enflammés et de chansons paillardes.

Tandis que le gestionnaire, il est à l'image d'un roi qui est le garant du bien-être de sa population mais ne pouvant interagir avec elle qu'à de rares occasions du fait de son emploi de temps chargé. Il garde un œil sur tous ses aspects et s'assure que chaque mouvement est un pas de plus vers l'objectif².

4) Les différentes approches :

a) Les préclassiques :

Ils ont essayé des techniques afin de résoudre des problèmes spécifiques. On distingue trois majeurs contributeurs depuis le milieu jusqu'à la fin de 1800: Robert Owen, Charles Babbage & Henry Town. Robert Owen a reconnu l'importance des R.H. Il a aussi défini les conditions du travail:

- L'interdiction du travail des enfants au dessous de l'âge de 10 ans.
- La réduction des heures de travail de 13,5 à 10,5 h
- Interdiction du travail des enfants durant la nuit.

¹ Henry Ford a fait de la production de masse l'un des piliers de l'économie moderne

² <https://www.entreprise-et-compagnie.fr/quelles-sont-les-differences-entre-le-management-et-la-gestion/>
Quelles sont les différences entre le management et la gestion ?

Adam Smith a semé les premières théories des organisations. Ce qui a contribué à l'introduction de ce système aux processus des chaînes de travail¹. Charles Babbage II a traité la spécialisation du travail et du partage des profits. Henry Town a parlé de l'importance du management comme une science et a insisté sur le développement du management.

b) Les classiques (empirique) :

Ils ont cherché à élaborer des principes universels. Ils ont posé les bases de la science du management. Ceci correspond en fait aux exigences nouvelles engendrées par l'émergence de la société industrielle. Les seules organisations véritablement hiérarchisées étaient, au XIX^{ème} siècle:

- Succession des innovations qui induit une mécanisation.
- Augmentation de la taille des entreprises, donc des capitaux à gérer.
- Urbanisation est répandue, l'exode rural pousse vers les villes une main-d'œuvre.
- Contexte intellectuel favorable au développement des sciences exactes

Les fondements de la pensée classique sont basés sur 3 notions:

- Une approche empirique et normative
- Des hypothèses implicites
- Des principes d'organisation L'approche empirique est issue de pratiques professionnelles et d'expériences de direction (ex : Les 14 principes de Fayol)

Les hypothèses implicites sont les suivantes:

- Postulat mécaniste : l'entreprise est une gigantesque machine.
- Postulat rationaliste : l'entreprise est composée d'éléments humains et matériels :
- Le matériel est régi par des lois physiques
- Les individus réagissent, eux aussi, selon des lois psychologiques:
 - . L'individu recherche la sécurité et répugne aux responsabilités
 - . Il est naturellement paresseux et fraudeur
 - . Il n'est motivé que par le salaire.

Partant de là, se dessinent les 4 grands principes qui président à la pensée classique :

- L'organisation hiérarchique: L'entreprise doit être hiérarchisée
 - Le principe d'exception: les subordonnés s'occupent des tâches routinières.
 - L'unicité de commandement: On ne doit dépendre que d'un seul chef.
 - Le principe de spécialisation: Le travail est découpé en gestes et opérations très simples
- De plus cette technique engendre des avantages:
- On peut mesurer facilement la productivité d'un ouvrier
 - On peut rémunérer l'ouvrier en fonction de son travail (rendement).

De même le manager alterne entre plusieurs tentations, on peut résumer à l'aide des postures:

- celle du praticien, pour lequel le management est un art, qui ne s'apprend pas, qui est d'une certaine façon inné ;
- celle du technicien, pour lequel le management est un ensemble de techniques, qu'il faut bien connaître pour réussir ;

¹ Dans son livre Inquiry Into the Nature and Cause of the Wealth of Nations-1776, Smith a inclu un chapitre sur la division du travail.

– celle enfin – plus rare – du théoricien, qui réfléchit sur le fonctionnement des organisations et la manière de les diriger. Le management est un processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante avec et via d'autres personnes. Le terme de processus correspond aux activités fondamentales d'un manager. Le management est une discipline qui ait une importance dans toute société¹. Claude S. George abonde dans le sens de Drucker et conclut qu'en dépit de son importance, le management est l'une des fonctions les plus floues dans la société.

c) L'approche axée sur les ressources humaines :

Se sont concentrées sur les besoins de l'être humain.

d) L'approche moderne (le terme moderne management) :

Elles concordent avec la conception des systèmes organisationnels et la démarche de contingence. Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme conduite, direction d'une entreprise. Les autres termes modernes les plus couramment utilisés sont gérer, gestion : gérer et gestion, proviennent du verbe latin gerere qui signifie, conduire (au sens large de mener ou mener à bien), diriger et même gouverner.

4) La définition du concept de management :

Le verbe manager est dans les dictionnaires de Français synonyme de diriger, gérer, organiser.

To Manage: diriger, administrer, gérer, mener, conduire, maîtriser, dompter, gouverner, mater, tenir, venir à bout, arranger, manier, manœuvrer.

To Manage: S'y prendre, se tirer d'affaire, s'en tirer, s'arranger, se débrouiller, trouver moyen de, parvenir à...

Ladite complexité organisationnelle de l'entreprise peut être illustrée par la parabole hindoue des six aveugles et de l'éléphant « la parabole raconte que six aveugles de l'Hindoustan rencontrent un jour un éléphant. Après leur rencontre, chacun décrit ce qu'il a éprouvé. Le premier raconte que l'éléphant était comme une feuille. Le deuxième désapprouve catégoriquement prétendant que cela ressemblait à un mur. Le troisième décrit l'éléphant comme un arbre imposant, le quatrième comme une lance, le cinquième comme une corde et le dernier est sixième était persuadé que c'était un serpent. Chacun a vu une partie différente de l'éléphant et en est ainsi revenu avec des compréhensions remarquablement différentes de cette créature »².

La morale de l'histoire montre que les théoriciens sont semblables à ces aveugles, et les entreprises à cet éléphant. Comme les aveugles, les auteurs décrivent les phénomènes complexes avec des outils de perception sensorielle et intellectuelle qui les handicapent en limitant leur connaissance des vérités globales.

Le management a été défini par de nombreux auteurs, parmi lesquels : Henry Fayol est le fondateur français du concept de management (alors « administration de l'entreprise »), pour qui il repose sur une séquence de cinq actions : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (« PO3C »). Au début du XXème siècle Fayol, décrit les composantes de la fonction administrative (qui

¹ Drucker lui-même finit par en proposer une en termes d'organe estimant que le management ne peut être présenté que par les fonctions du manager

² Mary Jo Hatch, Ladite complexité (organisationnelle), p.21, 2000

correspond au concept d'administration au sens anglo-saxon). P. F. Drucker, pour qui le management fixe des objectifs, organise le travail, motive, communique, forme et se forme. H. Mintzberg, pour qui le management unit les efforts. Le management est une activité de synthèse à trois dimensions, fondée sur l'information (sur un système d'information).

Il peut être défini comme la main et l'action dans le choix des ressources ou moyens (humains et matériels), la fixation d'objectifs pour leur mise en œuvre et leur régularisation, et le contrôle des résultats obtenus. Il n'est pas synonyme de gestion, en effet, on devrait définir leur relation comme la fonction de management qui comporte des techniques de gestion. il désigne plutôt les pratiques et les savoir-faire tandis que la gestion désigne plutôt les techniques souvent quantitatives de conduite des affaires. C'est un concept qui a deux dimensions (technique ou organisationnelle et humaine).

Le management est l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion des organisations. Le mot vient du terme anglais « manager » qui veut dire gérer, diriger, mais qui viendrait lui-même de l'italien *maneggiare*, (manier) qui aurait donné en français le mot *manège* (faire tourner un cheval dans un manège). Conduire, diriger, enseigner, motiver sont devenus des maîtres mots pour un individu qui gère ou qui aspire à gérer une organisation.

En effet, le "management consiste à la fois à :

- Fixer des objectifs (stratégiques et opérationnels),
- Choisir les moyens de les atteindre et mettre en œuvre ces moyens (recherche d'efficacité),
- Contrôler la mise en œuvre et les résultats obtenus
- Et enfin assurer une régulation à partir de ce contrôle."

Le management comporte une dimension technique (comptabilité, gestion) et une dimension humaine (ressources humaines, team-building), dans la mise en œuvre des fonctions de prévoyance, d'organisation, de commandement, de coordination et de contrôle dans l'entreprise. M. Robert Mc Namara a défini, alors qu'il était secrétaire à la défense des Etats-Unis, le management dans les termes suivants : Le management, c'est l'organisation adéquate des cerveaux humains¹.

La dimension humaine du management consiste en la mise en œuvre "d'un ensemble de principes ou de valeurs complémentaires qui en assurent, d'une part, la coordination efficace des activités collectives et, d'autre part et conjointement, la motivation et un esprit de coopération active et gratifiante de la part de chacun des membres du groupe". La première question que l'on peut se poser est de savoir si le management est une science.

Selon S. Hunt – cité par P-L. Dubois² –, une science se caractérise par quatre conditions :

- une matière distincte des autres disciplines,
- la description et la classification de cette matière indiquant son contenu et ses relations avec les autres disciplines,
- l'existence de lois ou de principes observables, impliquant une certaine régularité et uniformité,
- une méthode scientifique d'approche et d'analyse des principaux objets de la matière(en l'occurrence les organisations). Le management est une science de l'action appliquée à la conduite des organisations.

¹ M. Robert Mc Namara a défini, alors qu'il était secrétaire à la défense des Etats-Unis, le management dans les termes suivants : Le management, c'est l'organisation adéquate des cerveaux humains

² Le marketing, fondements et pratiques, Economica.

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

a) La notion d'organisation

Le terme est ambivalent. Il désigne tout à la fois une entité créée pour conduire une action collective. Les définitions du mot organisation sont nombreuses et varient en fonction du cadre théorique dans lequel on se place. C'est une coalition de groupes d'intérêts variables qui élaborent des buts par négociation »¹.

b) La notion d'entreprise :

En économie, l'entreprise est traditionnellement définie comme étant « une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit »².

L'entreprise est une organisation économique, elle est une unité de production richesses et de répartition de revenus. L'entreprise est donc un système économique et sociale, un système ouvert sur son environnement, finalité par sa mission, ses buts, ses objectifs, régulé par ses processus de direction et de décision et structuré en sous système en interaction³. Le management a un impact sur les acteurs et l'ensemble des fonctions de l'entreprise et l'impact c'est l'effet produit par quelqu'un ou l'influence exercé par quelqu'un par ses idées⁴.

Elle se distingue par son but qui est l'essence même de son existence. Les moyens qu'elle met en œuvre pour atteindre ce but: les objectifs de l'entreprise. La recherche du profit qui est la valeur ajoutée du fait même de sa fonction de transformation. Une entité autonome qui acquiert une personnalité qui dépasse sa simple expression juridique. Une entité qui modifie son environnement : Elle change donc constamment pour s'adapter aux évolutions. Une organisation sociale : qui est le reflet des individus qui la composent. Un système complexe car ouvert : elle est en relation avec un nombre important de partenaires.

c) La classification des entreprises:

Les entreprises sont classifiées en fonction de leur activité (artisanale, commerciale, industrielle, services).

En fonction de leur secteur économique (primaire, (agriculture, industrie), services).

En fonction de leur taille et de leur impact : T.P.E (Très Petite Entreprise). P.M.E (Petites et Moyennes Entreprises). Grande entreprise. Groupe d'entreprise société mère et des filiales, Etendue (ou en réseau, ou matricielle, ou virtuelle).

En fonction de la branche et du secteur d'activité:

Le secteur est l'ensemble des entreprises ayant la même activité.

¹ Scott. W. R, (1987), Organizations: rational, natural, and open systems, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

² Topdico, Hachette Education.

³ Biales C et autre, Dictionnaire d'économie et des font économiques et sociaux contemporaines, édition Foucher. Paris, 1996. P 231-232

⁴ Grand Larousse encyclopédique de langue française, paris, 2007. P. 566

La branche est un ensemble d'unités de production fournissant un même produit).
En fonction de leur statut juridique (privées, publiques, associations à but non lucratif).

Section 2- Les principes du management:

Le management est une activité, ou plus précisément une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (humains, financiers,) puisse générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles et rentables. Les termes tels que gestion, administration, management, peuvent comporter quelques fines distinctions. Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme conduite, direction d'une entreprise, alors que le verbe correspond manager prend le sens de manier, diriger. Les autres termes les plus couramment utilisés sont gérer et gestion et administrer, administration qui signifiaient respectivement conduire, diriger, gérer à bien, gérer en défendant les intérêts de ceux qui nous confient leur patrimoine¹.

1) Les éléments du management

a) la démarche managériale :

Le terme managérial fait référence à la vision et aux préoccupations des managers et du management. Le management nécessite la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui comprend trois étapes :

- la fixation des objectifs ;
- la mobilisation des ressources humaines, matérielles, financières pour atteindre ces objectifs
- l'évaluation des résultats obtenus.

Les objectifs doivent être en cohérence avec la finalité de l'organisation. De même les actions engagées par l'organisation doivent être conformes aux règles que celle-ci se donne.

Dans l'évaluation des résultats obtenus, on distingue efficacité et efficience :

- l'efficacité, qui consiste à atteindre l'objectif fixé ;
- l'efficience, qui consiste à atteindre cet objectif en optimisant les ressources.

Il y a deux horizons dans la conduite des organisations : l'horizon opérationnel et l'horizon stratégique. Deux types de management peuvent être observés dans une entreprise, le management stratégique (à long terme) et le management opérationnel (à court terme). Contrairement au management opérationnel, qui est un management de terrain et de court terme, le management stratégique fixe les grandes orientations et objectifs d'une entreprise sur le long terme².

b) le management stratégique :

Est l'ensemble des actions menées par la direction générale pour assurer la survie et le développement d'une organisation dans un environnement changeant.

Ces actions engagent l'organisation sur le moyen et le long terme.

Le management stratégique se décline en plusieurs composantes :

- le choix des domaines d'activités ;

¹ <https://www.cours-gratuit.com/cours-management/cours-management-fondements-et-principes>, Cours management : fondements et principes

² <https://www.capital.fr/votre-carriere/management-strategique-1392275>, Management stratégique : définition et outils

- le choix des frontières entre les activités qui seront réalisées par l'organisation, et les activités qui seront confiées à la sous-traitance ou réalisées en coopération ;
- le choix d'une structure interne ;
- le choix des processus de décision et de gestion internes.

c) le management opérationnel :

On peut définir comme l'ensemble des opérations de direction, de mobilisation des équipes et de contrôle des actions dans une entité. Il est classique de distinguer le niveau stratégique, celui de décisions qui engagent l'organisation à long terme, et le niveau opérationnel, qui est constitué de l'ensemble des décisions prises quotidiennement pour atteindre les objectifs fixés. Le niveau stratégique serait le fait dans une entreprise de la direction générale, dans une administration publique du haut encadrement ou du responsable politique. Le niveau opérationnel serait celui de la hiérarchie intermédiaire. il comprend de nombreux éléments :

- la gestion financière,
- la gestion des ressources humaines,
- la gestion des relations avec l'environnement (clients ou usagers),
- la gestion de la production des biens ou des services offerts.

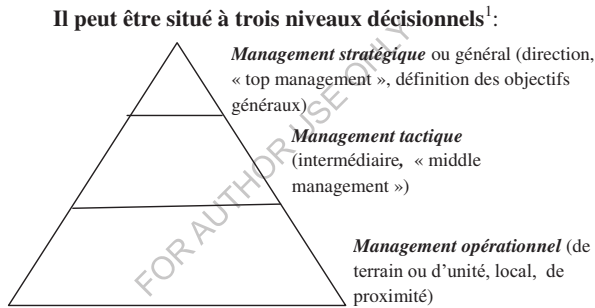


Fig. n° 01 : Les trois niveaux décisionnels

Il recouvre la totalité des actes de conduite de l'organisation, dans tous les domaines (technique, commercial, financier, ...), mais ne correspond à aucune cellule isolée de l'organigramme.

La distinction peut être faite entre le management stratégique et le management opérationnel. Le premier se situe au niveau de la direction générale, dont les décisions s'appliquent à long terme. Le second se situe au niveau d'exécution dont les décisions s'appliquent à court terme.

Il met donc en œuvre des stratégies qui sont les choix d'orientation à long terme et des options qui permettent de s'insérer dans un environnement. Il met en œuvre une gouvernance qui est l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés dont on utilise l'audit interne et le contrôle de gestion.

¹ Selon Igor Ansoff, les trois niveaux décisionnels du management (stratégique, tactique, opérationnel).

2) La nécessité du management :

En réalité le management concerne des domaines dans lesquels sont mis en œuvre des méthodologies spécifiques aux fonctions de l'entreprise : Innovation, R.H, Qualité, Risques, Marketing, etc...

3) Les caractéristiques du management :

Il s'agit d'une démarche globale qui repose sur six grandes fonctions génériques : piloter (fixer des objectifs et contrôler les résultats), contrôler, organiser, déléguer, animer et diriger¹.

Les principales caractéristiques qui le définissent

1. Le management est lié aux performances d'un groupe et non d'un individu
2. Le management est fait de fonctions inter-agissantes
3. Le management est un processus continu, un comportement
4. Le management se situe à la convergence de la rationalisation et de l'humanisation
5. Le management est une application universelle
6. Le management implique des objectifs
7. Les objectifs sont atteints par l'institution de relations entre les ressources
8. Le manager accomplit sa tâche dans le cadre d'un travail de groupe
9. Le manager décide
10. Les deux principales fonctions du manager sont la Planification et l'Exécution, puis viennent le contrôle, l'évaluation et le souci d'amélioration

Les cinq caractéristiques du manager moderne :

Le sage Lao-Tseu, bien que nous ne soyons pas sûrs qu'il ait jamais existé, disait : « un leader est grand lorsque ses collaborateurs savent à peine qu'il existe, et, au moment où son travail est achevé, son objectif atteint, ils pensent : nous y sommes arrivés. ». Etre capable d'inspirer aux autres l'excellence et le succès, n'est-ce pas la définition du leadership ?

Le confiant : plus une personne est intelligente, plus elle aurait tendance à faire confiance aux autres (ses employés)².

5 des plus grands styles de leadership moderne 5 : sagesse, intelligence et créativité^o.

Un analyste (prendre des bonnes décisions)

Un prophète (son intuition le guide et son désir d'innovation le pousse à vouloir bouleverser les standards établis³)

Un passionné (un tel enthousiasme ne peut qu'encourager ceux qui le côtoient)

Un grand frère qui dégage une force, une assurance et une confiance.

Les quatre grands styles ou types de management :

Directif est le plus répandu dans la fonction publique.

Persuasif est à la fois très organisationnel et très relationnel.

Participatif adopte peu de comportements organisationnels, il est très relationnel.

¹ <https://phgarin.wordpress.com/2009/08/25/10-caracteristiques-du-management/>, caractéristiques du management

² Une étude menée par des chercheurs en sociologie de l'université d'Oxford (Angleterre).

³ Ici on pense évidemment à un leader tel que Steve Jobs, le prophète est avant tout un visionnaire : il voit les choses avant les autres.

Délégitif est à la fois peu organisationnel et faiblement relationnel. Le manager responsabilise, délègue et évalue. Le télétravail est le management à distance. Ces différents styles de management ne s'exercent pas dans l'absolu¹.

4) - Le management est une science et un art :

a) Le management est une science:

La science du management, le management est une science sociale, une science humaine expérimentale (ce n'est pas une science exacte). Il y a complémentarité des approches théorique et pratique, ou psychologique, sociologique et économique du management dans une perspective unique et concrète : la bonne marche des organisations. Le management est une science, car il se fonde sur des méthodes et techniques, et s'appuie sur des faits scientifiques et logiques. Mais il n'est pas une science exacte comme la chimie, car il traite de facteurs humains. A ce niveau, il est la science de conduire les hommes, et revêt alors un caractère complexe et non quantifiable. On peut notamment citer :

- la vision académique du management = raisonnements essentiels et stables ;
- sa vision pratique = vécu des praticiens, apport de techniques concrètes, vulgarisation favorisant la diffusion des concepts, mais parfois vision à court terme.

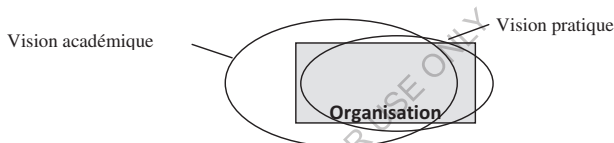


Fig. n° 02 : La vision académique et pratique

Il n'y a de science que du général². La science avance (par accumulation et perfectionnement) Les sciences du management sont nées dans les années 1960 avec le rêve qu'elles seraient pour les décideurs ce que la balistique est aux artilleurs : des sciences relevant de la prestigieuse famille des sciences mécaniques et permettant de tirer au but de manière presque infaillible. La gestion allait trouver à la fois les voies de l'efficacité et de la légitimité scientifique. Il ne faut donc pas s'étonner de l'engouement qu'a suscité ce mythe et des soubresauts qu'il connaît périodiquement malgré ses échecs répétés³. La vogue du management science avait tout pour attirer les ingénieurs de grandes écoles. L'ensemble des procédures de gestion permettent de définir le management comme étant une science appliquée au sein des organisations⁴.

Alors que la fonction management est probablement aussi vieille que l'humanité, le management tel que nous l'entendons est une discipline récente. A l'instar des avancées de l'organisation scientifique du travail (F.Taylor), la conduite des individus au travail fut l'objet d'études et de théories. La science du management est un ensemble de connaissances systématiques, accumulées et reconnues, permettant de comprendre les vérités générales concernant la gestion.

¹ Julien Lenoir, les différents types de management

² La science selon Aristote

³ M. Berry, de la science à l'art du management, dans à la pointe du management (2016), pages 41 à 59.

⁴ A. Nasrallah, Le management peut être considéré Comme étant une science et un art, 23 mars 2019.

Or, comme tout ce qui touche à l'humain, le management ne peut être une science exacte, il reste dans le domaine du probable, de la statistique. Cette science rassemble des méthodes et des théories parfois regroupées en écoles ou en courants (une théorie = une époque, un contexte, des modèles simplificateurs) : Les théories sont nuancées, généralement complémentaires. Elles se nourrissent de la pratique et, en retour, apportent des explications, des pistes d'action, des méthodes. Elles guident le raisonnement, aident à l'action, à l'anticipation. Leur application doit être pertinente (Adaptation au contexte, à l'époque ? Informations disponibles ? Effets de mode ? Coût ?).

b) Le management est un art :

L'art consiste à réaliser un désir par l'application d'une compétence. L'art s'intéresse à la compréhension de la manière dont un travail particulier peut être accompli. La notion d'art s'oppose au caractère scientifique qui quantifie, normalise et formalise. L'art de diriger est une qualité, un savoir-faire non totalement codifiable. Si l'on définit l'art comme les compétences ou aptitudes personnelles, le management a certaines composantes artistiques. C'est tout cela qui fait du management un « art » (au sens des Grecs anciens), c'est-à-dire un ensemble de savoir-faire au service d'une œuvre¹. Le management est certainement un art puisque le manager utilise ses compétences.

En effet le management fait appel à des qualités personnelles, innées et intuitives, qui se rapprochent de ce qu'on pourrait qualifier de «6eme sens». Il est une aptitude créatrice personnelle doublée d'une aptitude à obtenir des résultats. La capacité de création est développée par l'observation des problèmes, des événements et des possibilités offertes. Et l'expérience, la pratique et l'étude des résultats favorisent l'efficacité². Ainsi le verbe manager ou le terme management prennent-ils un sens plus vaste que simplement gestion, direction ou organisation. En management, chaque situation est unique et se renouvelle rarement. Dans ces conditions, le management s'apparenterait à un art. Le management constitue par essence une pragmatique des systèmes humains. Il appartient donc aux « disciplines opératoires ».

c) Le management art et Science

L'art et la science aspirent à une certaine noblesse qui vient du fait qu'ils ne peuvent être exercés que dans des conditions d'indépendance et de liberté. Les différences entre arts et sciences ne devraient pas nous faire oublier leurs points communs³. Le management est à la fois art et science, faisant appel à des qualités innées, intuitives, personnelles, aussi bien qu'à un ensemble de connaissances théoriques.

La science peut être décrite comme un ensemble de connaissances systématiques basées sur des conclusions correctes et des principes exacts sujets à vérification. Le management est une science

¹ J-R. Loubat, le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines, quelques préliminaires sur le management, dans Empan 2006/1 (n° 61, pages de 24 à 29

² Taureau, dissertation, le management est-il une science ou un art, page 05

³ Deux de ces points communs sont les suivants:

- La virtuosité dans la maîtrise des techniques ne fait ni le bon scientifique ni le bon artiste; il faut, en plus, pour les deux une certaine sensibilité et curiosité.

- Ni le scientifique ni l'artiste ne travaillent dans le vide et créent à partir de rien; ils sont les deux redevables à ce qu'on fait leur pairs avant eux et, plus généralement, à ce qu'ils ont reçu de l'environnement historique et géographique dans lequel ils baignent.

parce qu'il a développé des connaissances systématisées. Le management a également développé certains principes, les managers utilisent souvent un ensemble de connaissances. Le manager doit avant tout développer des qualités personnelles, sans lesquelles le recours aux méthodes et outils de management risque fort de ne pas donner de grands résultats. Le management n'exige pas seulement du bon sens, de l'expérience, et diverses aptitudes; il demande que l'on ait, à un niveau suffisant, la maîtrise de plusieurs disciplines, la connaissance de divers principes, la familiarité avec quelques théories. Et il demande un effort permanent pour entretenir et développer - à tous les niveaux de l'entreprise - tout un faisceau de compétences¹.

Le management est tourné vers l'action, des actions qui visent à produire le plus de biens et/ou de services, le plus d'utilité, avec le moins de ressources. Il est donc évalué par des critères d'efficacité, d'efficience et de rentabilité. Le management est multidimensionnel. Nous avons dit que le management est tourné non vers la compréhension mais vers l'action. Il ne peut donc être une science. Le management est considéré comme un art plutôt que comme une science, principalement parce que la gestion est une discipline personnelle et intuitive. Le management utilise diverses techniques (psychologie appliquée, gestion, techniques de « management » ...). Les techniques sont rassurantes, mais ne sont pas suffisantes. Elles doivent être éclairées par les théories et la réflexion. La qualité du management résulte d'une application pertinente des techniques et théories, de la capacité à innover, et relève pour partie d'un « art » qui s'acquiert par la pratique (d'où l'utilité pédagogique de la réflexion sur des cas d'entreprise).

Quel est le rôle du Manager ? Alors manager, c'est donc la somme de ces quatre fonctions. Parce que le management est un processus nécessaire à l'atteinte d'un objectif caractérisé par l'utilisation intelligente des ressources humaines, matérielles et financières. Si le manager a besoin d'art et de sciences, il n'en a pas besoin dans les mêmes proportions, selon sa fonction et son niveau. Le rôle du manager est décisif dans le management des équipes et la gestion de projet pour atteindre les objectifs fixés. Savoir manager ne s'improvise pas, il requiert une expérience professionnelle certaine et des qualités personnelles.

Quelques-uns pensent que manager est un don inné et d'autres pour avoir été confrontés à des situations difficiles que le management requiert des compétences.

Manager, se réunir vers un but commun

Cerner les différentes pour bien réagir.

Connaître les leviers pour les impliquer

Apprendre à se contrôler afin de sauver l'ambiance

Savoir organiser le travail des équipes

Savoir recruter et évaluer ses collaborateurs

A la fin des années 1960, Henry Mintzberg suite à l'étude de 5 dirigeants d'entreprise, a pu identifier 10 rôles essentiels du manager qu'on peut regrouper en trois catégories². Il y a le:

Rôle interpersonnel : Un symbole par sa vertu de position, un leader qui toutes les activités et ses subordonnés on les motivant, un agent de liaison qui crée des contacts.

¹In La lettre du Manager n°382, Mars 2000.

²Mintzberg H, (1973). The Nature of Managerial Work, Harper Row.

Rôle informationnel : Observateur qui collecte des informations, un diffuseur des infos, un porte-parole qui transmet des infos.

Rôle décisionnel : un entrepreneur qui cherche des opportunités, un régulateur qui corrige des erreurs, un distributeur des dotations de ressources, un négociateur qui représente l'entreprise. Le manager est impliqué lui-même dans les problèmes; il est juge et partie puisqu'il gère des relations et puisqu'il est responsable du résultat global.

L'entreprise est un agent économique qui a pour fonction de produire des biens et des services en vue de leur vente en marché pour obtenir un bénéfice¹. Sa réussite d'une entreprise nécessite la mise en place d'un système de management assez efficace. Pour avoir un bon management, la formation management par les dirigeants est nécessaire. Chaque dirigeant doit suivre une formation management avant de maîtriser ce travail. Le manager ayant suivi une formation management a une mission au sein de l'entreprise. Il a des rôles précis. Il doit maîtriser les nouveaux outils et processus. Il a un rôle de communiquer également. Le manager doit maintenir la motivation de ses collaborateurs. Il doit assurer l'avancée de toute l'équipe enfin il doit guider son équipe comme il faut. Un bon management donne une finalité comme l'existence de moins de turnover et d'absentéisme. Il apporte aussi plus de croissance. Et enfin, le management efficace crée plus de recrutement de clients et de talents, car il y a satisfaction des clients et une bonne image de l'employeur². Le manager devait faire face aux problèmes suivants:

- Comment recruter des ouvriers aptes au travail dans l'usine?
- Comment former les ouvriers au travail dans l'usine?
- Comment discipliner et motiver ces ouvriers? Le manager est celui qui a une responsabilité d'encadrement. Le management concerne toutes les formes d'organisation, et particulièrement l'entreprise. Il recherche la performance de l'organisation en rapport avec ses objectifs par l'efficacité (réalisation des objectifs) et par l'efficience (utilisation optimale des moyens disponibles, rendement). Il a un périmètre d'action d'ampleur variable : groupe, entreprise, filiale, projet, atelier, lieu de vente, ...

5) Les fonctions principales du management :

Piloter : fixer des objectifs et contrôler les résultats,

Organiser : répartir et coordonner le travail,

Déléguer : répartir les tâches,

Animer : mener et mobiliser les Hommes,

Diriger : prendre des décisions pour réaliser les objectifs,

Contrôler : maintenir la tenue des objectifs,

Le management consiste à³: à faire en sorte qu'une action collective soit efficace qui fixe des objectifs (stratégiques et opérationnels), choisir les moyens de les atteindre, mettre en œuvre ces moyens (recherche l'efficience), contrôler la mise en œuvre et les résultats obtenus, assurer une régulation à partir de ce contrôle (gouvernance). A l'origine, en reprenant les idées de Henri Fayol, le management a pour objectif de veiller aux fonctions: Technique, Commerciale (le marketing et

¹ Pierre Bezbakh et Gherardi Sophie, « Dictionnaire de l'histoire économique finance et géographie », 4ème édition, P.U.F, 2004, p 258

² <https://www.formation-management.biz/quelle-est-limportance-du-management-dans-une-entreprise/>, Quelle est l'importance du management dans une entreprise ?

³ G. Bressy et C. Konkuyt, Management et économie des entreprises, Paris, Dalloz, 12ième ed. 2018, p 100 à 128

l'acte de vendre), Financière, de sécurité, Comptable et Administrative. De même, Fayol indique que le management doit réaliser les prévisions (le management assure en effet la stratégie d'entreprise par l'évaluation d'entreprise), l'organisation, le commandement, la coordination (par la logistique et le management du système d'information) et enfin le contrôle (par le contrôle de gestion au sens large et l'analyse financière).

a) Le processus de management :

Nous adapterons ponctuellement la séquence administrative de Fayol en distinguant cinq activités de management, chacune nécessitant des décisions :

- la conception (finalité, but général de l'organisation, métiers, dimension, ...) ;
- la planification (définition des objectifs, échéances) ;
- l'organisation (répartition du travail, choix des modes de coordination) ;
- le pilotage de l'action (motivation, animation, encadrement, assistance) ;
- l'évaluation (contrôle des résultats obtenus, ajustements).

Ces activités s'inscrivent dans des cycles de contrôle (— · — ·) de durée croissante quand ils se rapprochent de la conception :

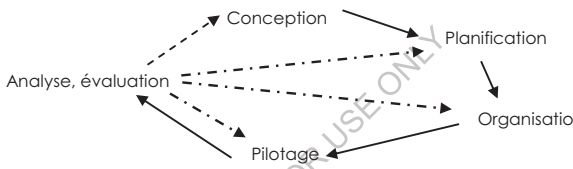


Fig. n° 03 : Le processus de management¹

b) - La relation du management avec les autres sciences :

Le management puise ses techniques et théories dans plusieurs champs disciplinaires tels que la psychologie, la sociologie, les théories des organisations, la microéconomie dans lesquels seront étudié divers thèmes relatifs à la motivation, à l'autorité, aux comportements des individus au travail, aux phénomènes de pouvoir, aux modes d'organisation du travail, etc.

c) — L'objectif du management :

Chaque entreprise en quête de la réussite se doit de mettre en place un système de management efficace. Le management est une tâche fondamentale garantissant la croissance de l'entreprise. Le management est un outil de première nécessité pour atteindre les objectifs, l'objectif d'un salarié est de gagner plus d'argent et l'objectif de l'entreprise est de maximiser la production. Le management permet de réduire les coûts et optimiser les bénéfices. L'objectif des dirigeants d'entreprise est de minimiser les coûts tout en augmentant les résultats. Il est possible d'obtenir le maximum de résultats avec un minimum de ressource. Un bon système de management conduit mène l'entreprise

¹ Jacques Sornet, cours de management, Centre de ressources comptabilité finance, 2010

à une meilleure production et participe à l'accroissement du bien-être des employés. En un mot, le management facilite la tâche et évite le gaspillage des ressources¹.

d) Le management et les technologies de l'information et de la communication (T.I.C) :

L'arrivée des technologies de l'information et de la communication (T.I.C) a bouleversé la société toute entière. Elles sont désormais omniprésentes dans les entreprises. Elles présentes beau coup d'avantages en réduisant le temps et le lieu. L'employé est joignable à tout moment. Cependant, la diffusion des T.I.C, la généralisation des applications d'ERP permettent de coordonner les équipes à distance, gérer les managers nomades c'est vrai qu'il y une fracture numérique qui est une réalité au sein des entreprises. La perception des TIC diffère selon la position hiérarchique. Elles ont un rôle stratégique et un outil de veille stratégique. Les effets des T.I.C sur les compétences des salariés sont perçus au quotidien surtout avec l'impact sur la performance.

FOR AUTHOR USE ONLY

¹ <http://www.cap-rh.fr/management/limportance-du-management-pour-lentreprise/2018/>, l'importance du management pour l'entreprise, 13 décembre 2018

Chapitre 2 : L'évolution de la pensée administrative chez l'école classique :

Le management « scientifique 1900 - 1920 » : L'école classique (Smith, Taylor, Fayol, Weber) : Le but de l'école classique du management est la division du travail de façon à augmenter la productivité. Elle ne prend pas en considération l'intérêt de l'homme au travail.

Le temps des ingénieurs : Plusieurs noms apparaissent, qui ont modelé l'entreprise du XXème siècle : Fayol, Taylor et Ford.

Section 1- Le temps des ingénieurs¹ : les précurseurs : école classique

a) L'organisation scientifique du travail O.S.T (F.W. Taylor) :

Approche rationnelle des organisations : Citons le fondateur de l'Organisation Scientifique de Travail, l'américain F.W. Taylor. Ce principe permet d'améliorer la productivité du travail donc les salaires (payés au rendement). Il constate « la flânerie » des ouvriers, motivée par un penchant naturel à la paresse et le rejet de l'ouvrier faisant preuve de zèle par ses confrères.

Il propose le concept d'organisation scientifique du travail tendant vers une « one best way ».

La théorie du management scientifique: utilisation d'une méthode scientifique pour définir la manière optimale de réaliser une tâche. La propension des hommes à limiter leur effort, motivation essentiellement par le salaire (équitable mais fonction de la cadence de travail).

La rationalisation de la production = OST (organisation scientifique du travail). Son expérience repose sur l'étude des gestes de 10-15 ouvriers qualifiés, chronométrage et standardisation, la parcellisation des tâches, la sélection des hommes en fonction des tâches et formation et le système rigide ou les ouvriers n'ont aucune initiative.

Taylor préconise un contrôle étroit du travail et un commandement éclaté :

- division verticale du travail (séparation de la conception et de l'exécution) ;
- division horizontale du travail (tâches réparties, ouvriers spécialisés – OS) ;
- autorité fonctionnelle.

Création d'un département d'organisation (administration, gestion).

Séparation des fonctions commerciale et financière.

Préconisation d'un encadrement par 8 contremaîtres spécialisés (organisation simplifiée en pratique et jamais mise en œuvre sous cette forme). Il désire appliquer les principes généraux d'amélioration de la productivité par la division du travail (décomposition rationnelle du travail en tâches fragmentaires et répétitives) à l'entreprise qu'Adam Smith avait soulignés. Il partage aussi l'idée avec Henri Ford qu'une augmentation des rendements peut être obtenue en contrepartie de bons salaires. Il est connu pour avoir jeté les bases de l'organisation scientifique du travail. Celle-ci se fonde sur des principes simples :

- la séparation du travail de conception et du travail de réalisation (la division verticale),
- l'analyse du travail et sa décomposition en opérations élémentaires (division horizontale),
- l'institution d'une rémunération au rendement,
- la mise en place d'un contrôle rigoureux.

¹ Les prémices du management : les précurseurs : école classique des années 1900 : les piliers de la pensée managériale:

1) Les principes du management de Taylor :

Il a mis au point le concept de gestion scientifique et donné quatre principes de gestion.

- a) Division verticale du travail (séparation des tâches) qui sont confiées à des personnes différentes. C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception la seule bonne façon d'effectuer une tâche (« the one best way »).
- b) Division horizontale du travail (parcellisation) : le processus de production est divisé en tâches élémentaires confiées à des ouvriers spécialisés. C'est la parcellisation des tâches entre opérateurs. L'homme est irremplaçable. La chaîne contraint ainsi l'homme à adopter le rythme de la machine.
- c) Etude scientifique du travail : les méthodes de travail sont analysées, décomposées, chronométrées puis rationalisées afin de réaliser des gains de temps et des économies de gestes.
- d) Sélection scientifique des ouvriers et entraînement de la main d'œuvre¹.
- e) Adaptation des outils aux tâches à réaliser...
- f) Salaire au rendement et contrôle des temps..

Il préconisait que ce travail fut correctement payé et que les ouvriers puissent accéder à la société de consommation par une redistribution équitable des gains de productivités ainsi réalisés. La seule motivation d'un tel travail ne peut donc être que l'argent. Le chronomètre détermine alors la rémunération « bonis ». La coordination du travail au moyen de la hiérarchie fonctionnelle. L'ouvrier doit avoir autant de chefs spécialisés que l'on peut distinguer de fonctions différentes impliquées par son travail : un pour son rythme de fabrication, un pour ses outils, un pour ses affectations. La notion de productivité a été vraiment mise en lumière avec l'O.S.T.

Il est plus connu sous le nom de «père de la gestion scientifique», l'Organisation Scientifique du Travail est un processus scientifique comprend des observations, des expériences, des analyses et des déductions que Taylor souhaite appliquer à la gestion pour développer une relation de cause à effet. La gestion scientifique repose sur (la science, l'harmonie, pas la discorde, la coopération, pas l'individualisme, le développement de chaque personne à sa plus grande efficacité). Le travail à la pièce et séparation entre la réflexion et l'exécution et l'idée du "one best way". Il est connu pour avoir jeté les bases de l'O.S.T qui se fonde sur des principes :

- la séparation du travail de conception et de réalisation (la division verticale),
- l'analyse du travail et sa décomposition en opérations (division horizontale),
- l'institution d'une rémunération au rendement,
- la mise en place d'un contrôle rigoureux. Cette organisation donnera naissance aux chaînes de fabrication, notamment chez Ford, pour la Ford modèle T afin d'augmenter la productivité. Ce modèle est le symbole d'une société de grande consommation. Les 4 principes du management de Taylor sont :
- Substituer l'empirisme traditionnel à la connaissance scientifique des divers aspects du travail de chaque individu.
- Sélectionner, former, éduquer et perfectionner scientifiquement les ouvriers.
- Etablir une coopération franche avec les ouvriers, de manière à s'assurer que l'ensemble du travail soit effectué conformément aux principes scientifiques établis.
- Répartir le travail et les responsabilités de manière à peu près égale entre la direction et les ouvriers. Le taylorisme a négligé dans sa méthode le facteur humain, ce qui a entraîné des conséquences telles que la baisse de rendement, l'augmentation de l'absentéisme, l'augmentation du

¹ Quelques disciples de Taylor : Gantt H. (planning) et Gilbreth F. (simplification et chronométrage des mouvements).

temps de travail, et finalement le "coulage" (augmentation des déchets, gaspillage de l'énergie et des matières premières...). D'autres conséquences sont l'apparition de conflits avec la hiérarchie, entraînant de ce fait une dégradation du climat social. Le taylorisme est donc une méthode efficace pour une haute productivité à court terme, mais elle perd son efficacité lorsque l'on atteint le moyen terme.

On peut augmenter la (faible) productivité de l'ouvrier sans augmenter sa fatigue et en le gratifiant de meilleurs salaires. Selon lui, il n'existe qu'une façon d'exécuter rationnellement et efficacement une tâche (the one best way) et chaque ouvrier peut être formé pour devenir « excellent » à un poste donné. C'est à la direction qu'il incombe de découvrir ces méthodes et de fournir les possibilités de perfectionnement¹. Pour accroître leur productivité, les chefs d'entreprises américains pensent avant tout à des faits concrets et qui sont en leur pouvoir². Les Français pensent d'abord à des problèmes abstraits et qui ne dépendent pas directement de leur action personnelle³. On pouvait améliorer le travail en analysant les processus et sélectionner les personnes qui avaient les meilleures aptitudes pour un poste donné. Fondé sur les résultats de ses recherches Taylor créait quatre principes fondamentaux du 'système de direction scientifique:

- l'étude de toutes les connaissances traditionnelles, leur enregistrement, leur classement et la transformation de ces connaissances en lois scientifiques;
- la sélection scientifique des ouvriers et le perfectionnement de leurs connaissances et qualités;
- la mise en application de la science du travail par des ouvriers scientifiquement entraînés;
- la répartition presque égale du travail exécuté dans l'entreprise entre les ouvriers et les membres de la direction. Son idée consistait à rationaliser le travail au maximum. Cette rationalisation va porter sur trois axes principaux : division horizontale du travail (parcellisation des tâches, division verticale du travail (la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel), salaire au rendement et contrôle des tâches (la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent). H. Ford n'améliorait pas seulement les méthodes de production mais aussi l'organisation de l'entreprise⁴. Il a prolongé le Taylorisme en inventant le convoyeur mécanique (travail à la chaîne).

2) les limites de l'O.S.T : les dysfonctionnements sociaux

Les cadences imposées à l'homme par la machine ou par le chronométrage, la monotonie du travail, la négation de l'initiative individuelle, engendrent à terme des dysfonctionnements sociaux (turn over, absentéisme, accidents du travail...) traduisant la démotivation des salariés. La critique du taylorisme repose sur une grande efficacité (apprentissage rapide des tâches élémentaires, contrôle aisé), cette méthode a permis le développement de la société de consommation et inspire encore les industries actuelles et la déshumanisation du travail (O.S), tâches monotones, motivation ramenée à l'argent.

L'OST n'est pas complètement scientifique.

- Elle ne postule pas qu'une telle contrainte est source de fatigue, rapidement.
- les gestes en mouvements additionnent tout aussi artificiellement.

¹ F.W. Taylor est le fondateur de l'O.S.T. (Shop Management 1903, Principles of Scientific Management (1909)

² Un article particulièrement intéressant de M. Jean Fourastié, Pr au Conservatoire des Arts et Métiers, Membre du Comité National de la Productivité

³ Le Figaro du 27 juin.1952, certaines usines ignorent la faiblesse de leur productivité.

⁴ La chaîne (1913) est l'invention d'Henry Ford (1863 – 1947), qui appliqua l'OST.

- l'OST n'aborde pas les aspects non gestuels du travail.
 - l'OST envisage un opérateur "moyen" : existe-t-il ?
- Elle ne prend pas en compte les aspects psychosociologiques.
- Le taylorisme crée des conditions de travail qui sont de moins en moins acceptées.
 - La psychologie n'est pas prise en compte.

b) La fonction administrative (Henry Fayol) :

Il est considéré comme le fondateur du management général, une approche dans laquelle on accentue les tâches administratives dans l'organisation. Il avait fondé ses idées sur ses propres expériences en qualité de directeur de Comambault, une compagnie charbonnière et métallurgique française. En 1866 il entra en fonction comme ingénieur dans la compagnie minière à Commentry (aux environs de Clermont Ferrand), une division de Comambault. Six ans après il devenait le directeur d'une autre compagnie minière, appartenant à la même société.

Comme Taylor, Fayol était d'avis que le management général d'une entreprise doit être fondé sur une analyse scientifique c'est-à-dire les principes du management général se font par des observations méthodiques et par des recherches fondées. Fayol considérait l'entreprise comme un corps social. Un phénomène social ou bien un corps social doit être soumis aussi aux lois générales. Le 'corps social' est la structure de travail des gens qui sont des intéressés à l'ensemble des activités organisationnelles. Le processus de management devait se concentrer sur la gestion d'une telle structure de travail. Fayol visait à dévoiler un nombre de principes qui sont d'une importance primordiale pour un management efficace. Il adhérait aux recherches systématiques sur la conformité aux lois qui, à son avis, doivent constituer la base du management général¹.

Le français, Henri Fayol s'inspire des principes du taylorisme pour mettre en place une nouvelle forme d'organisation. Pour atteindre ce but, Il s'agira de la fameuse « Ford T »: Le mode de production permettant une production de masse. Limiter l'absentéisme pour maintenir les cadences de production.

Il utilise deux concepts clés: La standardisation du produit : pour les économies d'échelles . Le travail à la chaîne qui repose sur un mode de production en continu. Ce qui permet d'améliorer la motivation des ouvriers et avoir un revenu suffisant (consommation de masse). La généralisation s'est traduite par la réalisation de gains de productivités. Ceci explique en partie la croissance économique des « trente glorieuses ». Mais, à partir des années 70, ce modèle de développement semble rencontrer des limites. Il reconnaît 06 fonctions à l'entreprise (technique, commerciale, comptable, financière, sécuritaire, administrative)². Il distingue le management des autres fonctions courantes de la conduite des affaires, telles que la comptabilité, la gestion financière, la production ou la distribution. Il s'agit selon lui d'une activité commune à l'ensemble des entreprises humaines, depuis l'administration d'un état jusqu'à la tenue de la maison. Son apport repose sur l'administration de l'entreprise. Pour lui " administrer " pouvait se résumer en 5 infinitifs : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

¹ Dr. L. Karsten, La naissance de la théorie de l'organisation et du management, Université de Groningen, Faculté de Management et Organisation, B.P. 800, 9700 AV Groningen, Pays-Bas, page 41

² Directeur d'une société minière à Decazeville, il a publié un livre intitulé L'administration industrielle et générale (1916) dans lequel il reconnaît 6 fonctions à l'entreprise

1) Les 14 principes de management:

Il énumère:

1. La division du travail : Elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. La spécialisation augmente l'efficacité et le rendement.
2. L'autorité et responsabilité ; C'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. le manager doit pouvoir donner des ordres et assumer leurs responsabilités.
3. La discipline : les employés doivent respecter les règles. Elle est absolument nécessaire à la bonne marche des affaires
4. Unité de commandement. "Un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef."
5. L'unité de direction : il ne doit y avoir qu'un seul chef et qu'un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but. Un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but.
6. Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général : les intérêts d'un employé ou d'un groupe d'employés ne doivent pas prendre le pas sur l'intérêt général de l'entreprise. on doit être très attentif
7. Rémunération du personnel : les employés doivent recevoir un juste salaire en contrepartie de leurs services. Elle est le prix du service rendu.
8. Centralisation : le degré d'implication des subordonnés dans le processus décisionnel. Le but à poursuivre est la meilleure utilisation possible des facultés de tout le personnel.
9. La hiérarchie : elle va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. Elle reste la voie de communication privilégiée.
10. L'ordre : chaque chose et chaque personne doivent toujours se trouver à la bonne place au bon moment c'est-à-dire une place pour chaque personne et chaque personne à sa place.
11. L'équité : La justice s'apprécie en fonction de règles établies, les managers doivent se montrer bons et justes envers leurs subordonnés.
12. La stabilité du personnel : une rotation élevée du personnel est cause d'inefficacité pour prendre confiance en soi et inspirer confiance aux autres.
13. L'initiative : C'est la liberté de proposer et d'exécuter. Les employés s'investissent davantage si leur sens de l'initiative est développé.
14. L'union du personnel : la promotion du travail d'équipe favorise l'unité du personnel. il faut favoriser l'union du personnel, l'harmonie des relations.

Il ne semble pas avoir soupçonné les processus d'innovation et d'obsolescence, il a ignoré la recherche-développement¹. Le français, Henri Fayol, jette les grands principes de l'Organisation Administrative du Travail. Il montre que l'entreprise repose sur des spécialistes occupant chacun une fonction précise au sein de l'organisation (production, vente, etc., et surtout la fonction administrative).

Il distingue les grandes fonctions propres au management, et à mettre en œuvre dans toute organisation : Prévoir et planifier,

Organiser, c'est-à-dire allouer les différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise,

Commander, c'est-à-dire tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise,

Coordonner, c'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise,

¹ Les idées de Fayol ont été reprises par Gulic, Urwick, Mooney, Brech.

Enfin contrôler, c'est-à-dire vérifier si tout se passe conformément au programme adopté. Il a développé le concept de théorie générale de l'administration et défini des principes de gestion (la théorie de l'administration des entreprises).

Henri Fayol a aussi défini des « principes de commandement » que l'on peut résumer ainsi : l'unité de commandement, la division du travail, le principe d'autorité, le principe de discipline, un système de rémunération équitable, la stabilité du personnel). Il est largement reconnu comme le premier pionnier et défenseur de la tâche de gestion. Il complète l'approche Taylorienne en analysant le travail des dirigeants. Il est à la direction ce qu'est Taylor à l'atelier. Il a définie le contenu de la fonction administrative de la direction selon une formule simple : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Il est le premier à définir ce que nous appelons aujourd'hui le management administrer c'est à la fois prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler ». Ses théories de gestion ont été proposées pour la première fois au début des années 1900. En tant que père fondateur de ce que l'on appelle désormais l'école d'administration de la gestion, a apporté quelques contributions aux théories de la gestion. Il a posé les principes de la division du travail, description des tâches et le mode de commandement par un seul patron.

2) Les six fonctions fayoliennes :

Le principe administratif classe les activités des entreprises en six grandes fonctions

- Technique (production, fabrication, transformation);
- Commerciale (achats, ventes, échanges) ;
- Financière (recherche et gérance des capitaux) ;
- Sécurité (protection des personnes et des biens) ;
- Comptabilité (inventaire, prix de revient, statistiques, bilan) ;
- Administrative (prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle).

La fonction administrative : En effet, « aucune des cinq premières fonctions n'est chargée de dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts, d'harmoniser les actes »¹. Or, administrer, c'est :

- Prévoir : scruter l'avenir, dresser le programme d'action ; la préparation du travail consiste à établir les programmes prévisionnels d'action pour chacune des activités de l'entreprise²
- Organiser: constituer le double organisme matériel et social de l'entreprise;
- Commander : faire fonctionner le personnel;
- Coordonner: relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts;
- Contrôler: veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

De toute manière, que l'entreprise soit grande ou petite, il lui faut un Bureau d'Organisation, puis de l'établissement du tableau de bord du patron³. Tout comme l'eau qui murmure dans un étroit

¹ Henri Fayol. Administration industrielle et générale, Editions Dunod.

² Robert Satet, Conseil en Organisation Professeur à l'Ecole d'Organisation Scientifique du Travail, article sur l'importance de la fonction administrative dans les entreprises, p. 08.

³ Robert Satet. Le tableau de bord du chef d'entreprise. Editeur: Bibliothèque du Chef, 21, rue Viète, Paris (17e).

ruisseau est de la même nature que celle qui coule à pleins bords dans le-lit majestueux d'un grand fleuve¹. Il a promulgué 14 principes de gestion (division du travail, autorité et responsabilité, discipline, unité de commandement, unité de direction, subordination, rémunération, centralisation, chaîne scalaire, ordre, équité, stabilité des fonctions du personnel, initiative, esprit de Corps. Plus on évolue dans une hiérarchie, et plus la fonction administrative prend de l'importance. Fayol propose la théorie des POCCC pour administrer les hommes. C'est à dire que selon lui, pour administrer, il faut prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Tableau n° 01. La base de comparaison²

Base de comparaison	H. Fayol	F.W. Taylor
Sens	Henry Fayol, père de la direction moderne, a défini quatorze principes de gestion destinés à améliorer l'administration générale.	FW Taylor est un père de la gestion scientifique qui a introduit quatre principes de gestion pour augmenter la productivité globale.
Concept	Théorie générale de l'administration	Gestion scientifique
Accentuation	Gestion de haut niveau	Gestion de bas niveau
Applicabilité	Universellement applicable	S'applique uniquement aux organisations spécialisées.
Base de formation	Expérience personnelle	Observation et expérimentation
Orientation	Fonction managériale	Production et ingénierie
Système de paiement des salaires	Partage des bénéfices avec les gestionnaires.	Système de paiement différentiel
Approche	Approche du manager	Approche de l'ingénieur

Les deux penseurs de la direction apportent une contribution immense dans le domaine de la gestion, qui n'est pas contradictoire, mais complémentaire. Bien que Henry Fayol soit un ardent défenseur de l'unité de commandement, FW Taylor est d'avis qu'il n'est pas important que, dans le cadre d'un comportement avant-gardiste fonctionnel, un employé reçoive des ordres de plusieurs patrons. Henri Ford est un dirigeant d'une entreprise automobile a systématisé les principes de Taylor dans la grande entreprise. On lui doit trois innovations déterminantes le travail à la chaîne, qui permet de contrôler le rythme de la production, la standardisation des produits, qui permet d'en diminuer le coût, la rémunération des ouvriers à un niveau qui leur permet de devenir des consommateurs de ces biens. L'application de ces principes a permis une croissance sans précédent de l'économie, avec le développement de la consommation de masse.

¹ Louis de Broglie. Savants et découvertes, (Editions Albin Michel).

² <https://fr.gadget-info.com/difference-between-fayol>, Différence entre les théories de gestion de Fayol et de Taylor

c) La bureaucratie ou organisation bureaucratique (Max Weber) :

L'analyse du pouvoir auprès de sociologues comme par exemple Max Weber, puis de la stratégie de l'entreprise sont enfin devenus des thèmes de management que des auteurs (comme Peter Drucker, Henry Mintzberg et Michael Porter parmi d'autres), ont participé à explorer. La bureaucratie (M. Weber)¹ : elle représente une tentative, toujours actuelle, d'élaborer un modèle idéal d'organisation, ainsi qu'une réponse aux abus constatés par son auteur. Le système pouvait permettre d'éliminer l'ambiguïté, l'inefficacité et le népotisme dont souffraient alors la plupart des entreprises. Max Weber et le fondement de l'autorité : il est surtout connu pour son ouvrage sur l'éthique du protestantisme et l'origine du capitalisme². C'est un homme d'esprit universel, jouissait d'une grande notoriété dans beaucoup de domaines. Weber était intéressé aux développements sociaux de son époque. L'organisation se caractérisait par des structures bureaucratiques en ne pouvant fonctionner qu'au moment qu'il était question d'un comportement discipliné. Ce comportement était le résultat des processus de rationalisation dans le capitalisme moderne. Ces processus ne se manifestaient pas seulement dans la religion mais aussi dans les arts, le droit et les sciences. Il fait une comparaison avec d'autres structures d'organisation dans le passé comme celle des Babyloniens, Egyptiens, Grecs et Romains afin de découvrir les mécanismes qui ont menés aux organisations modernes et rationnelles. La gestion d'une entreprise et la sélection se fait sur le critère des qualifications. Il n'y a pas de lien personnel entre le chef et les membres. Il s'est intéressé à la bureaucratie qui repose sur des principes de rationalité et garantissant l'efficacité. Il se base sur la compétence et la rigueur: chacun est traité de la même manière.

1) Les caractéristiques :

La bureaucratie se caractérise par les éléments suivants :

- les individus sont organisés dans une hiérarchie clairement définie,
- chaque emploi a une sphère de compétences formellement définie,
- les candidats sont recrutés sur la base de leurs qualifications techniques,
- ils sont rémunérés par un salaire fixe,
- la promotion dépend de l'ancienneté et du jugement du supérieur,
- chaque agent est soumis à un contrôle strict et systématique de son travail.

Travail de spécialisation : la division des tâches.

Les procédures formelles écrites : définissant l'autorité, les responsabilités et les tâches .

L'impersonnalité des procédures et sanctions : une discipline stricte qui s'applique.

La hiérarchie bien définie : les postes sont organisés selon une pyramide.

La promotion basée sur le mérite. L'aptitude à faire observer l'obéissance.

Tout leader cherche à légitimer sa domination.

L'autorité charismatique est fondée sur les qualités.

L'autorité traditionnelle résulte du statut social.

L'autorité résultant rationnelle légale les dispositions juridiques formalisées).

¹ La bureaucratie : Modèle théorique d'organisation défini par Weber et caractérisé par la division du travail et la mise en place d'une hiérarchie clairement définie, de règles et de normes précises, ainsi qu'un mode de relation impersonnel.

² Sociologue allemand, Max Weber écrit en 1922 un ouvrage fondateur « économie et société », dans cet ouvrage il analyse d'abord le fondement de l'autorité.

Weber pose la question des raisons de l'obéissance et distingue 3 modèles d'autorité qui légitiment les ordres de 03 façons distinctes:

- l'autorité charismatique est basé sur les qualités personnelles, le dévouement à un héros ;
- l'autorité traditionnelle (soumission aux usages, aux croyances, le pouvoir existe car on persuade que la tradition est vénérable) ;
- l'autorité légale ou bureaucratique (basée sur des règles écrites, des critères objectifs comme le diplôme ou la fonction occupée).

Le modèle charismatique s'épuise dans la durée, le modèle traditionnel nécessite des conditions stables. Le modèle bureaucratique de Weber repose sur (la division du travail, la hiérarchisation du pouvoir, la sélection formelle, les règles et normes formelles, l'impersonnalité et l'évolution professionnelle)

Il imagine un type idéal baptisé bureaucratie: modèle théorique d'organisation caractérisé par la division du travail et la mise en place d'une hiérarchie clairement définie, de règles et de normes précises, ainsi qu'un mode de relation impersonnel. Il utilise ce concept comme base pour l'élaboration d'une théorie du travail et de son exécution au sein de groupes à larges effectifs, adoptée par beaucoup de grandes entreprises actuelles. Il considère que pour manager, il faut appliquer la bureaucratie, qui correspond à trois styles de direction. Il distingue trois grands types d'autorité légitimes :

– l'autorité traditionnelle. Il est défini sur les styles précédents, par le biais d'héritage de l'entreprise commerciale. Le dirigeant hérite de l'autorité attachée au statut de dirigeant mais les coutumes peuvent être rejetées. En fait, pour Weber, il n'existe qu'un seul style. Celle-ci est liée à la personne, qui se voit en général confier son mandat par son prédécesseur. Cette forme d'autorité repose sur l'habitude, sur des valeurs transmises de génération en génération, sur éventuellement des principes religieux ou des règles coutumières. On pense évidemment à la royauté, mais aussi aux entreprises familiales. Il souligne le caractère sclérosant de ce type d'autorité.

– l'autorité charismatique. Celle-ci repose sur les qualités personnelles d'un individu, et elle ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité. Weber souligne le caractère instable de ce type d'autorité, qui fonctionne sur le mode émotionnel. Il s'agit d'un leader qui possède d'énormes compétences et qualités personnelles. Il montre l'inefficacité de ce style en expliquant que si le leader venait à tomber, il emporterait son organisation avec lui dans sa chute.

Celle-ci fonctionne sur un système de buts et de fonctions étudié de façon rationnelle. Les procédures sont en général écrites. Ce qui est investi de l'autorité, ce n'est pas la personne, mais la fonction. Pour Weber, c'est le système le plus efficace car l'autorité ne dépend pas des qualités personnelles de l'individu¹. Il a enfin montré que le succès et la pérennité d'une organisation comme l'entreprise sont liés à une sorte de normalisation des rôles et des pouvoirs. Il insiste sur l'autorité (observation des ordres) qu'il distingue du pouvoir (l'obéissance). Le pouvoir appartient aux propriétaires tandis que l'autorité appartient aux dirigeants de l'entreprise. Le meilleur mode de management était celui qui repose sur les règles et le respect de la ligne hiérarchique. Il a apporté la formalisation des procédures, l'analyse et la coordination des tâches². Ce dernier type d'autorité lui

¹ Max Weber son ouvrage sur l'éthique du protestantisme et l'origine du capitalisme : « économie et société ».

² <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/theories-des-organisations.htm>, Comprendre les théories des organisations : par l'équipe de Manager GO!

permet de définir ce qui est pour lui l'archétype d'une organisation rationnelle et efficace : la bureaucratie. Celle-ci d'ailleurs ne se trouve pas simplement dans les administrations publiques, mais aussi dans les grandes entreprises. Elle définit les objectifs, les tâches et les responsabilités. La structure est pyramidale c'est-à-dire hiérarchique qui contrôle tout et un système cohérent de règles et de procédures et enfin l'emploi dépend des qualifications de chacun des employés¹. Ce mode d'organisation permet de protéger les employés contre toute autorité du chef (arbitraire), mais l'abus excessif peut être aussi source de dysfonctionnements (bureaucratie dans son acception péjorative) comme l'insatisfaction des employés, la réticence envers toute la nouveauté ou de l'innovation, la rigidité des réponses de l'administration face aux modes d'organisation est celui de la fonction publique. Les règles prévoient tout dans ce style. Tout candidat à un emploi dans le style bureaucratique est choisi pour ses qualités techniques qui sont testées lors d'un concours ou un test, puis le candidat signera un contrat avec l'administration.

A ce type de légitimité correspond une forme d'organisation que Weber appelle bureaucratie et qui se caractérise par:

- l'individu n'est pas propriétaire de sa fonction et il ne peut la transmettre;
- la bureaucratie fonctionne selon les règles et refuse toute acceptation de personne comme tout cas particulier;
- les postes sont rigoureusement définis;

À la définition des postes correspond la spécialisation des fonctions et des compétences de l'individu qui les remplit;

- une organisation bureaucratique est organisée comme une hiérarchie;
- une bureaucratie emploie des fonctionnaires c.à.d. des spécialistes à plein temps qui y font carrière.

b) Le modèle bureaucratique :

Le modèle bureaucratique est préférable aux deux autres. La bureaucratie idéale dépersonnalise l'autorité et la rend plus stable, plus rigoureuse et plus efficace :

- le modèle est le plus performant (il repose sur des règles facilement admises car fonction des buts de l'organisation) ;
- il élimine les facteurs personnels (l'autorité est liée à une fonction, on élimine en principe l'arbitraire du chef) ;
- il laisse une liberté au personnel dans la limite des règles ;
- il établit une hiérarchie d'emplois claire et il est applicable au travail administratif ;
- il permet de recruter selon les qualifications et de contrôler carrières et promotions (le salarié n'est pas propriétaire de son poste).

c) La critique du modèle bureaucratique :

- ce modèle est incontournable dans les grandes organisations, il assure prédictibilité et efficacité ;
- mais il peut évoluer défavorablement (lourdeur, prévalence des procédures) ;
- la dépersonnalisation de l'autorité peut déresponsabiliser et nuire à l'efficacité ;

Les formes couramment critiquées de la bureaucratie sont généralement dues à une déformation du modèle idéal de Weber. Lorsqu'on évoque la bureaucratie, il importe d'évoquer le principe de Peter et la loi de Parkinson.

¹ La personnalité du leader comme H. Ford, A. Citroën, M. Boussac, M. Dassault....

- l'autorité rationnelle ou légale (bureaucratique) : Les caractéristiques de ce style sont :

- Les membres de l'organisation sont personnellement libres.

- L'autorité est exercée à l'aide de procédures impersonnelles. Toute personne tend à évoluer dans la hiérarchie par le biais de promotions jusqu'à son niveau d'incompétence. Le principe de Peter préconise que les règles soient claires pour tout le monde, que lorsque l'on n'est plus promu, c'est que l'on a atteint son niveau d'incompétence¹. Les conséquences d'une bureaucratie excessives sont nombreuses. Tout d'abord au sein de l'entreprise (lenteur administrative, lourdeur, baisse de productivité, augmentation des coûts, on est loin des "cinq 0" (0 défaut, 0 stock, 0 délai, 0 panne, 0 papier), perte de dynamisme, démotivation du personnel. Puis à l'extérieur de l'entreprise (insatisfaction de la clientèle, baisse des ventes, inadaptation à l'évolution des marchés ou de l'environnement)².

Le modèle recèle des limites: Il requiert un environnement stable.

Il y a la rigidité par rapport à cet environnement.

Il y a la pauvreté de relations: déshumanisation.

Il y a le rejet de la nouveauté et de l'innovation.

L'école classique correspond à la théorie X du management (système de la carotte et du bâton). Lorsque les objectifs qui sont préconisés ne sont pas atteints, il y a sanction. La théorie X correspond aussi aux systèmes que l'on qualifie de D.P.O. (Direction Par Objectif). Cela consiste à fixer des objectifs, à les imposer aux subalternes. Lorsque ces objectifs ne sont pas atteints, il y a sanction.

d) Les limites de l'école classique :

Malgré les critiques qu'elles ont soulevées, elles étaient relativement bien adaptées à l'esprit et aux conditions de l'époque. Par ailleurs le taylorisme même existe toujours et le fayolisme demeure un cadre de référence en matière de management auquel se réfèrent de nombreuses écoles modernes. Les limites de l'école classique se trouvent dans ses principes même:

La déshumanisation: Absentéisme, " turnover " important. Il provoque des conflits.

Le taylorisme est l'exploitation capitaliste des salariés de " gauche ". On cherche un sens plus humain au travail. De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour.

Mary Parker Follett estime que la gestion des entreprises doit se fonder sur une éthique collective plutôt que sur l'individualisme. Le potentiel de chacun ne peut s'exprimer, selon elle, qu'à travers le groupe. Le travail du manager consiste donc à harmoniser et coordonner l'effort collectif, à exercer le pouvoir avec les employés, au lieu de les en exclure³. Elle commençait sous l'auspice du Bureau américain de la gestion du personnel à propager ses idées. Elle s'opposait aux négociations collectives entre le patronat et le salariat car chacun raisonnait partant de son propre intérêt. Elle mettait l'accent sur l'intérêt commun. Elle mettait beaucoup de confiance dans la science comme moyen d'améliorer la gestion et le service personnalisé. A son avis une intégration entre la

¹ - Principe de Peter - Selon ce principe : préconise que les règles soient claires pour tout le monde

² Loi de Parkinson - Selon cette loi : "tout travail tend à se dilater pour occuper le temps disponible" (Parkinson n'aimait pas la bureaucratie).

³ Mary Parker Follett (1868-1933) spécialiste de philosophie sociale, est l'un des premiers auteurs à soutenir que l'organisation des entreprises peut être étudiée du point de vue des comportements individuels et collectifs.

recherche du profit et le service était possible. Dans quelques entreprises américaines ses idées trouvèrent des applications.

M.P. Follett étudie le pouvoir et les conflits dans l'organisation (le conflit est une réalité inévitable) :

- elle remet en cause l'idée d'une soumission à une autorité absolue, privilégiant l'autorité partagée confiée à des spécialistes et elle esquisse le concept de décentralisation organisationnelle. Le pouvoir résulte d'influences réciproques ;

- elle étudie la psychologie des groupes en situation de travail et privilégie la cohésion des équipes avec 5 grands principes : coordination, synchronisation, approche globale multidimensionnelle, management de proximité et résolution précoce des conflits. L'interdépendance (les relations) supplante l'individu dans le management.

Hugo Munsterberg est le père de la psychologie industrielle (l'étude scientifique des individus au travail, en vue d'optimiser leur productivité et leur adaptation professionnelle). Il recommande l'adoption de tests psychologiques pour améliorer la sélection des candidats, défend l'intérêt des théories d'apprentissage dans le développement des méthodes de formation et préconise l'étude du comportement humain afin de déterminer les techniques de motivation les plus efficaces¹.

Section 2:- La pensée administrative chez l'école behavioriste (psychologues) :

Le facteur humain est devenu progressivement un thème de recherche pour le management. L'essentiel de ce qui relève aujourd'hui de la gestion du personnel, ainsi que la plupart des idées contemporaines sur la motivation ou le leadership, résultent de travaux menés par certains théoriciens.

Robert Owen affirme qu'il faut améliorer les conditions de travail des ouvriers et que leur bien être peut se révéler extrêmement profitable en terme de management. Il se prononce en faveur d'un horaire réglementé pour tous, d'une législation sur le travail des enfants, de la promotion de l'instruction publique, de la fourniture des outils par les entreprises².

Selon Barnard, la réussite d'une entreprise dépend en grande partie de la coopération de ses employés et de leur soumission à l'autorité. Mais aussi, de sa capacité à entretenir de bonnes relations avec les individus et les institutions qu'elle es amenée à côtoyer régulièrement. Il introduit l'idée selon laquelle les managers doivent en premier lieu examiner l'environnement externe, pour ensuite adapter leurs méthodes de gestion de manière à maintenir l'équilibre global³.

Elton Mayo s'intéresse à la productivité, à l'absentéisme, au taux de roulement et constate la morosité généralisée des travailleurs⁴. Tout a commencé avec les expériences de M. E. Mayo le père des relations humaines à la Western Electric, qui s'intéressait plus particulièrement aux

¹ Hugo Munsterberg, le père de la psychologie industrielle (l'étude scientifique des individus au travail, en vue d'optimiser leur productivité et leur adaptation professionnelle).

² Robert Owen affirme qu'il faut améliorer les conditions de travail des ouvriers

³ Chester Barnard (1886-1961) jette un pont entre la vision classique et humaniste du management. Il publie The functions of the executive en 1938.

⁴ Elton Mayo (1880-1949) rapidement après les années 30, par exemple, le management s'inspire de la psychologie avec la prise en compte de « l'effet Hawthorne » (effet psychologique d'être l'objet d'une attention spéciale).

conditions de travail. A partir des années 1930 et jusqu'aux années 1950, développement d'une nouvelle approche qui est : L'école des relations humaines (abrégée en « école des R.H »).

1) - La première partie : l'approche comportementale (R H) : - G. E. Mayo

- L'école des relations humaines - de George Elton Mayo l'expérience de Hawthorne. Elle voit le jour à la fin des années 30 (critique du Taylorisme qui réduit l'homme au niveau de la machine, L'émergence de l'idée favorise que l'homme que la productivité du travail sera augmentée. L'initiateur de ce mouvement est Elton Mayo qui a travaillé sur les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports et entre les groupes. Son étude qui a duré pendant 5 ans au sein de la Western Electric Cie à Chicago. Il a changé à plusieurs fois les conditions de travail (Éclairage, repos, rémunération, horaires), il constate l'augmentation de la productivité du travail. C'est l'attention et la considération qui ont conduit à " mieux " travailler. Notre façon d'aborder aujourd'hui les questions liées à la motivation, à la définition des postes et des organigrammes, à la culture d'entreprise, à l'optimisation du travail en équipe, à la formation des cadres, aux systèmes de rémunération doit beaucoup aux contributions de tous ces chercheurs.

Cette évolution ne remet pas du tout en cause les principes précédents : il s'agit d'améliorer le système sans toucher à sa logique fondatrice. D'autres travaux ont complété ultérieurement cette logique en recherchant les sources de motivation positive de l'Homme au travail. La motivation positive et durable est liée à la satisfaction de besoins d'ordre supérieur (A. Maslow), ou d'estime (F. Herzberg). Citons enfin K. Lewin, émigré allemand aux Etats-Unis, qui a montré pendant la seconde guerre mondiale toute l'importance du groupe dans la vie d'une organisation.

L'école des R.H s'est développée en réaction aux excès de l'école classique Frederick Winslow Taylor qui dans ses recherches sur l'augmentation de la productivité des travailleurs ont engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux (l'analyse taylorienne qui considère l'individu comme uniquement motivé par l'argent). Elle a réalisé de nombreux travaux sur les groupes et la motivation individuelle au travail. L'école des relations humaines (R.H) insiste sur les besoins psychologiques (influence de S. Freud) de l'homme au travail et les changements de mentalité sociale (contestation de l'O.S.T, élévation des qualifications, crise de 1929...). Elle est un mouvement intellectuel né dans le cadre de la crise économique de 1929 rattaché à l'étude des organisations. Elle redonne à l'homme au travail une place. Ses principaux représentants sont George Eton Mayo, Jacob Levy Moreno, Kurt Lewin et Abraham Maslow¹.

Cette école regroupe des théoriciens qui, sur la base des études empiriques, cherchent à dégager les éléments d'une harmonisation entre les groupes abstraits et travailleurs isolés. La vision stratégique implicite de cette école reste identique à celle de l'école classique s'attachant à proposer un cadre d'analyse unique et universel. Mais l'approche de l'organisation évolue en intégrant une nouvelle dimension : l'homme en tant qu'individu et membre d'un groupe². Son expérience qui a abouti à la découverte des facteurs sociaux, qui a duré 5 ans, s'est déroulée dans une entreprise de fabrication de téléphones "Western Electric", dans l'atelier d'Hawthorne. Au départ, son étude portait sur les

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_des_relations_humaines, l'école des relations humaines

² <https://sites.google.com/site/3wconsultingma/management/module-i-1-histoire-du-management/chapitre-iii-1-ecole-des-relations-humaines>, L'école des relations humaines

causes de la fatigues, des accidents de travail, des hausses d'absentéisme... en bref, les conditions physiques de travail. Il a constitué deux groupes de travail de 6 femmes de façon libre.

Ses recherches sur la motivation dans les ateliers d'Hawthorne aux Etats-Unis. Il a fait une célèbre étude empirique sur laquelle se fonde l'école des R.H. Il a découvert l'importance de la reconnaissance au travail. Il met d'abord en lumière le fait que, quand des groupes se sentent valorisés car on s'occupe d'eux, la productivité individuelle de ses membres augmente. Cette vie de groupe constitue un élément primordial du travail. Le rôle de l'agent de maîtrise est redéfini par l'école des relations humaines (R.H) en termes d'écoute et de conciliation, plutôt que d'autorité¹. Il s'est intéressé aux conditions suivantes (éclairage, chauffage, bruit...etc.) et leur impact sur la productivité et ce à travers ces expériences.

Le groupe A est le groupe expérimental et le groupe B le groupe témoin. Le groupe A disposait des meilleures conditions de travail (éclairage, température, rémunérations...), le groupe B des conditions de travail initiales. Le groupe A connaissait une croissance de la productivité. Il en était de même pour le groupe B. Les conditions de travail du groupe A ont ensuite été dégradées, la productivité augmentait toujours.

a) L'étude sur l'éclairage :

Après avoir amélioré l'éclairage dans un atelier, il s'est aperçu que la productivité des ouvriers augmentait. Ce qui en soit n'était pas surprenant. Mais plus original, le retour aux conditions d'éclairage initiales n'a pas entraîné une baisse de la productivité. Il en a déduit que c'était en fait l'intérêt porté aux salariés qui avait été source de motivation, et non l'évolution des conditions de travail (bien entendu ce raisonnement a des limites). À partir de là, Elton Mayo a jeté les bases de ce qui est convenu d'appeler la théorie des ressources humaines, avec trois principes fondamentaux à prendre en compte dans toute théorie du management :

- l'importance de l'intérêt que l'on porte aux salariés ;
- l'importance des relations interpersonnelles au sein d'un groupe ;
- l'existence au sein d'un groupe de normes auxquelles les individus se conforment. Il pense que l'amélioration de l'éclairage va augmenter la productivité des travailleurs. Le travail s'est amélioré aussi bien dans les deux groupes (ceux qui travaillent dans des bonnes conditions que ceux dans des conditions stables) et elle s'améliore même lorsque l'on fait diminuer l'intensité de la lumière. Il conclue que le fait qu'un travailleur est sujet d'observation change son comportement, c'est ce qu'on appelle " l'effet Hawthorne".

b) L'étude sur l'incidence de la fatigue sur la productivité (1927 à 1933) :

Cette expérience fait l'objet d'une étude sur le comportement de cinq femmes concernant l'augmentation de leurs salaires, l'accroissement de la pause et plus de temps de repos. Au final la performance de ces ouvrières est éclatante (productivité) même lorsqu'il s'agit de réduire leurs revenus². En réalité la performance de ces ouvrières réside dans les relations à l'intérieur de l'unité de travail (motivation au sein du groupe social et de coopération). Selon G. E. Mayo ce ne sont pas les facteurs matériels qui augmentent la productivité mais d'autres éléments (psychosociaux) comme l'environnement social (entente, cohésion du groupe, bonnes relations,

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_des_relations_humaines, l'école des relations humaines

² Cette expérience fait l'objet d'une étude sur le comportement de cinq femmes

valorisation et satisfaction du travail). Le travail des ouvriers est déterminé par la capacité sociale et non pas par la capacité physique (intégration à un groupe). Au delà du formel, il obéit à une logique de sentiments et d'appartenance¹.

En général, lorsqu'un sujet est observé, il modifie son comportement. La production à augmenter car la direction s'intéressait à l'équipe et non pas grâce aux conditions de travail. Il y a émergence de l'importance des relations interpersonnelles. Chaque groupe est devenu une équipe homogène avec ses propres objectifs, la satisfaction de chaque membre vient de la composition du groupe. Lorsque la participation et la discussion s'établissait, les conditions physiques de travail avaient peu d'importance. Le travail effectué par un individu dépend tout d'abord de sa capacité sociale. Mayo a conclu qu'il faut intégrer chaque individu dans son groupe. L'approche psychologique a été profondément enrichie par la théorie des attentes de Vroom (formulée en 1963). Alors que la plupart des théories expliquent par quoi les individus sont motivés, on cherche ici à expliquer le processus comportemental qui conduit à la motivation, c'est-à-dire comprendre pourquoi les individus sont motivés ou non².

L'idée de base est qu'un individu ne fournira un effort que s'il lui permet d'obtenir une récompense et que cette dernière soit valorisante à ses yeux. Tout comportement motivé est donc un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et, notamment, les récompenses qu'il attend (d'où le nom de théorie des attentes qui a été donné à cette approche). La théorie de Vroom permet de comprendre les raisons pour lesquelles certains indicateurs de performance imposés à des salariés ou des dirigeants d'entreprise provoquent des résultats inverses à ceux que l'on souhaite obtenir, ce que Maya Beauvallet nomme « les stratégies absurdes »³.

c) Les principales contributions:

- Le travail n'est pas déterminé par sa capacité sociale
- Les revenus non financiers jouent un rôle dans la motivation
- La parcellisation du travail n'est pas efficace de la division du travail
- C'est en fonction du groupe qu'ils réagissent aux directives.

Malgré cela elle n'est pas une véritable contradiction du système taylorien.

Facteurs humains (affectif, émotionnel).

La satisfaction affecte l'efficacité (et non l'inverse).

« Inventeur » de la pause-café productive. Il souligne:

L'existence d'un lien étroit entre sentiments et comportements;

L'importance du poids du groupe sur les comportements individuels;

L'impact des normes collectives sur le rendement des ouvriers.

¹ Selon G. E. Mayo ce ne sont pas les facteurs matériels qui augmentent la productivité mais d'autres éléments (psychosociaux) comme l'environnement social (entente, cohésion du groupe, bonnes relations, valorisation et satisfaction du travail).

² L'approche psychologique a été profondément enrichie par la théorie des attentes de Vroom (formulée en 1963).

³ Maya Beauvallet, les stratégies absurdes, comment faire pire en croyant mieux faire, édition du Seuil.

2) - La deuxième partie L'approche comportementale, (théories de la motivation) :

Le terme motivation vient du verbe latin « moveo », qui veut dire mouvoir, bouger¹. « La motivation est un état de l'organisme dans lequel l'énergie corporelle est mobilisée et dirigée de manière sélective vers un ensemble d'éléments qu'on appelle buts »². La motivation peut se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc rétablir un équilibre à moyen et à long terme³. La motivation est un moteur intérieur propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs,⁴ La motivation est un ensemble de besoins organisés de façon hiérarchique dans sa pyramide de besoins,⁵ La motivation n'est pas un état stable mais un processus toujours remise en question⁶

La motivation est une notion qui se distingue du dynamisme et du fait d'être actif. Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre, persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. C'est une force qui pousse l'individu à satisfaire ses besoins, ses désirs et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre. Elle doit avoir un cadre de motivation efficace et dynamique (bien être de ses employés). C'est une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie⁷. La motivation des salariés au travail détermine le niveau de rendement⁸. C'est le goût que le salarié a à faire son travail. La motivation peut être décomposée en 3 étapes⁹ :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif;
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort ;
3. La persévérance dans l'effort.

a) La typologie des motivations :

1. Finale : C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir.
2. Instrumentale : c'est son intérêt pour le savoir-faire qui peut le pousser à l'action ;
3. Survie : il s'agit de survivre avant tout.
4. Obsessionnelle : l'individu est passionné pour le résultat -la fin justifierait les moyens).

Analyse du processus¹⁰: Neuf étapes qu'on peut décrire comme suit :

Le stimulus : Le corps ou l'esprit avertit l'individu de l'existence d'un problème (l'assèchement de la gorge).

Le déséquilibre : il sent ces malaises, décode les signaux du message (besoin de boire).

La prise de conscience de la solution : Le besoin étant alors identifié (boire une sucrerie).

¹ Fanouillet Fabien, « les théories de la motivation », Dunod, Paris, 2012, p 9

² Brabet Julienne, « Repenser la gestion des ressources humaines », Paris, Economica, 1993, p51

³ Davis Alis et all, « GRH : une approche internationale » 3ème édition De Boeck, Belgique, 2011, p448

⁴ Annick Haegel, « toute la fonction ressources humaines », 3ème édition, DUNOD, Paris, 2010- 2016, p 90-91

⁵ Jean François Dortier, « Dictionnaire des sciences humaines », 2004, p 572

⁶ Claude Levy-Leboyer, «la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies », 2ème édition d'organisation, 1998, p10

⁷ Louis Bergeron, auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation

⁸ Dans les années 1960, Lewin est l'un des premiers à s'intéresser à la motivation des salariés au travail pour déterminer le niveau de rendement

⁹ Selon Claude Levy-Leboyer, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition

¹⁰ Szilagy et Wallaceet ont proposé comprend neuf étapes du cycle de motivation

La fixation de l'objectif : il a trouvé une solution pour combler son besoin (l'objectif se fixe).
 Le choix des moyens : il choisit les moyens d'y parvenir (il décide d'aller).
 L'évaluation du choix : il s'assure de pouvoir atteindre son objectif (rencontrer tout autre inconnu).
 La récompense ou la punition : s'il arrive (récompense) sinon il est puni (déçu).
 La réévaluation : s'il est récompense, il passe à la satisfaction, s'il est déçu (puni)
 La satisfaction : il ne ressent plus le malaise (le besoin a été comblé). La tension est donc réduite.

- La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise,
- La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent.
- La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre;
- La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne.

b) les théories de la motivation :

La préoccupation de motiver les hommes au travail a toujours été présente à travers les âges¹. Elle a toujours été présente à travers les âges. Les théories mettant l'accent sur la compréhension des besoins, des désirs et des motifs fondamentaux qui déterminent les individus à accomplir une tâche. Taylor pensait que la motivation naîtrait de l'intéressement financier et du fait de bien faire son travail. Les modèles théoriques, présentés de manière persuasive par leurs auteurs, ont souvent séduit parce qu'ils semblaient correspondre aux expériences des responsables des ressources humaines². L'ère de la perception de « l'homme économique, les classiques avaient réduit l'homme à une simple main d'œuvre (l'ouvrier est obligé de vendre sa force de travail tout en s'adaptant). Il payé en fonction de son rendement.

La prise en compte des facteurs humains dans les organisations, elle est née avec l'apparition de l'école dite des « relations humaines » (Elton Mayo suivi plus tard par ses « héritiers » que sont Maslow, McGregor, Herzberg, etc. Les individus ont des besoins sociaux qu'ils souhaitent satisfaire pour s'épanouir³. Ils ont développé d'importantes théories explicatives du phénomène de motivation.

La Théorie des besoins : Un besoin non satisfait reste source de motivation.

En réalité Les premiers modèles théoriques de la motivation sont ceux de Maslow qui est le modèle hiérarchique (physiologiques, sécurité, sociaux, estime, réalisation) et d'Alderfer, le modèle "E.R.G", le nombre de besoins se limite à trois, E, R et G. E pour existence (besoins, matériels, sécurité) la. R pour Relatedness (besoins sociaux). G pour Growth (besoin de se développer). Le modèle des besoins manifestes de Murray, ce modèle fonde aussi la motivation sur l'existence de besoins. Il est dû à Murray et a été développé par Atkinson et McClelland. Murray a distingué vingt besoins. Atkinson et McClelland ont considéré que seulement quatre (réussite qui est un fort désir d'assumer des responsabilités, l'affiliation est un fort désir d'être accepté par un groupe et enfin

¹ Le concept aurait apparu pour la première fois comme objet de recherche, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936).

² Claude Lévy-Leboyer, La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies, Editions d'Organisation, 2001.

³ Le terme « héritier » est employé par Claude-Pierre Vincent pour désigner les auteurs qui ont succédé Mayo, il n'est pas abusif, dans la mesure où il recouvre les chercheurs dont les travaux constituent des prolongements de l'expérience de « Hawthorne » et des conclusions de Mayo, même si ceux-ci se situent parfois dans des domaines différents.

l'autonomie qui est un désir de travailler en conservant une certaine maîtrise de son rythme, pouvoir qui est un désir d'influence). Il s'agit entre autre de la théorie de l'équité d'Adams et la théorie des deux facteurs ou le modèle bi-factoriel des satisfactions de Herzberg (1959). Il distingue deux types de besoins, ceux propres à tous les êtres vivants et ceux spécifiques à l'espèce humaine.

Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins : les travailleurs sont attachés et qui peuvent les mobiliser dans l'accomplissement de leur tâche. Ce sont des théories des besoins, des mobiles et des valeurs qui motivent les individus à travailler¹.

La typologie (taxinomie) des théories de motivation

- La théorie du contenu de motivation
- Le processus de motivation.

La motivation au travail demeure aujourd'hui au centre des réflexions et des initiatives. La compétition et la motivation du personnel deviennent des éléments décisifs de la survie des entreprises. La satisfaction survient lorsque l'individu réalise ses attentes².

Les théories de la motivation et le fait reposé sur trois paradigmes³:

- 1) celui des besoins - mobiles - valeurs ;
- 2) celui du choix cognitif ;
- 3) et celui de l'autorégulation.

Il y a des théories fondées sur les approches internes, et de celles basées sur les approches externes⁴. L'approche des principales théories de la motivation :

Approches externes : Taylor et Mayo ont basé leur vision de la motivation sur les facteurs environnementaux.

Burrhus F. Skinner : une vision opposée à celle de Maslow ou de Herzberg. L'individu reste rationnel. Le besoin est une attente exprimée ou non par un utilisateur. Un besoin peut être implicite ou explicite, avoué ou inavoué, latent ou potentiel⁵. L'évolution de la motivation c'est l'idée de la motivation a changé de sens à travers les époques. Le concept de motivation au travail a trouvé sa place parmi les théories de la psychologie industrielle et du management au cours de la première moitié du 20^{ème} siècle. Elle à été immédiatement intégré parmi les outils, les techniques et les méthodes de gestion⁶. Il revient à Taylor la paternité des travaux sur l'organisation rationnelle des entreprises « l'homme est un flâneur : il faut le stimuler et le contrôler ». Le concept de motivation

¹ Dolan .Shimon et autres, « Psychologie du travail et comportement organisationnel »Ed : Gaëtan Marin, Québec, 2003, p78

² Frédérique Alexandre-Bailly et autres, « comportement humain et management », 4^{ème} Edition Pearson, France, 2013, p149

³ Ruth Kanfer (1990), il pense que la nomenclature courante est trop exigüe pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'entre elles. Il propose donc une taxinomie qui prendrait en compte les dernières avancées

⁴ Sékou et autres proposent une typologie des théories de la motivation basée sur les approches et qui prend en charge la classification courante. Ainsi, ils ont distingué les théories fondées sur les approches internes, et de celles basées sur les approches externes. Pour des raisons de commodité pédagogique, c'est cette dernière typologie qui sera reprise pour faire notre revue des théories.

⁵ Herve Courtot et all, « dictionnaire de management de projet », Edition Afnor, Paris, 2010, p29

⁶ Temboukti Ghiles, Sough Sarah, L'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise, Mémoire de fin de Cycle En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, Option : Management des ressources humaines, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales, et des Sciences de Gestion, Département des Sciences de Gestion, Université Abderrahmane Mira - Bejaia, Algérie, Année universitaire: 2018/2019

est encore limité à un usage strictement juridique (décision de justice, de motivation d'un acte juridique). Deux concepts indissociables la motivation au travail et la satisfaction au travail¹

Les caractéristiques de la motivation sont:

Le déclenchement du comportement : le passage de l'absence d'activité à l'exécution.

La direction du comportement : elle dirige le comportement vers les objectifs à atteindre.

L'intensité du comportement : elle incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs.

La persistance du comportement : elle encourage à dépenser l'énergie à la réalisation

Le processus de la motivation: Claude Lévy-Leboyer chercheur-consultant propose un modèle en cinq étapes du processus de motivation:

- Accepter l'objectif: participer activement à la décision

- Penser que l'on est capable de l'atteindre : l'importance du sentiment d'auto-efficacité

- Considérer les résultats comme significatifs transparents et équitables :

- Passer de l'intention à l'action : L'objectif peut être accepté, les résultats souhaités

- Recevoir un feed-back sur la performance, une récompense et réviser ses objectif en conséquence :

La récompense est nécessaire lorsque les objectifs sont atteints,

Le feed-back joue ainsi un rôle clé pour mesurer et ajuster le niveau d'effort à fournir pour parvenir à son but et favoriser la reconnaissance.

Les objectifs de la motivation : un employé motivé est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts.

La motivation pourrait ainsi permettre à l'entreprise de développer une culture

Quand les employés sont motivés cela augmente leur performance². La performance dans l'entreprise liée aux méthodes de management. Elle désigne la réalisation des objectifs organisationnels³.

Du bonheur et du plaisir au travail

De la productivité et de la création de richesse. Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation⁴

1- Les théories de contenu :

Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins. Ils sont ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation. Murray, McClelland et Herzberg se focalisent sur le contenu motivant du travail, par opposition à l'échange travail / récompense. Ils ouvrent la voie à Deci, qui poussera les analyses de ce qu'on appelle la motivation interne par opposition à la motivation externe.

¹ Jacques Rojot et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel » 1ère édition De Boeck, Belgique, 2014, p171-172

² Oriol Deshommes, «la motivation : élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise» édition UE, Allemagne, 2011, p10

³ Selon Patrick Gilbert et Marina Charpentier, La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels

⁴ Aguilar Michael, « l'art de motiver », Dunod, Paris, 2009, p 3

a- La théorie de la hiérarchie (pyramide) des besoins - Abraham Maslow :

Il publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Les besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide. Elle a été relativement peu vérifiée dans la réalité à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. La hiérarchisation des besoins c'est (accomplissement, estime, appartenance, sécurité, physiologiques)¹. Il connu pour ses écrits dans le domaine des sciences humaines appliquées aux entreprises, s'est surtout illustré par sa contribution à la compréhension de la hiérarchie des besoins humains. La théorie de la hiérarchie des besoins qui est « la théorie la plus utilisée dans le domaine de la gestion ». Seul l'inassouvissement d'un besoin motive l'individu. En plus d'identifier l'ensemble des besoins essentiels des humains, il a cerné la nature de la relation entre ces divers besoins. La forme pyramidale de la représentation des besoins mise au point par Maslow précise justement cette relation. Le modèle A. Maslow définit le travail professionnel comme un échange entre les résultats de l'effort accompli et les récompenses que l'entreprise lui donne.

Théorie de la hiérarchie des besoins : Les besoins sont hiérarchisés

- Propose un classement hiérarchique des cinq besoins de l'être humain
- Repose sur deux principes
 - Les besoins se subordonnent les uns aux autres
 - La satisfaction d'un besoin inférieur conditionne celle d'un besoin supérieur
- Après avoir pourvu à un besoin primaire, un individu s'efforcera de répondre à un besoin d'un niveau plus élevé. D'autres sociologues comme lui ont marqué cette école, il a inventé de la fameuse pyramide des besoins et il distingue 05 catégories de besoins hiérarchisés :

A. Maslow a proposé une fort célèbre classification pyramidale des besoins :

- Les besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir, se loger ...)
- Les besoins de sécurité et de protection (se mettre à l'abri des agressions)
- Les besoins sociaux (se sentir accepté, reconnu)
- Les besoins d'autosatisfaction (se comprendre et se respecter soi-même)
- Les besoins d'accomplissement (création artistique, littérature, altruisme ...)²

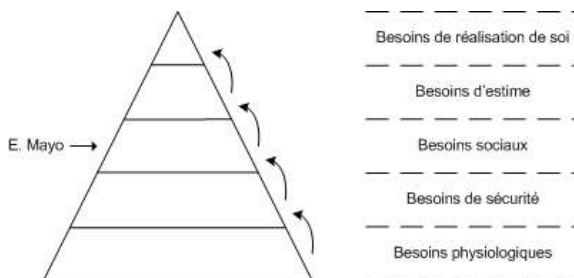


Fig. n° 04 : La hiérarchie (pyramide) des besoins

¹ Kévin Edelin, Matthieu Souillard, La motivation au sein de l'entreprise, Management, Janvier 2004

² A. Maslow, Motivation and personality (Harper, 1954)

- Les besoins physiologiques regroupent les besoins tout à fait primaires, ils correspondent aux besoins de manger, dormir, boire... qui ne peuvent être satisfaits uniquement grâce au salaire. Les besoins de strates plus élevées dans la pyramide vous laissent plutôt froid. Vos énergies vont d'abord être utilisées pour combler ce besoin de base.
- Les besoins de sécurité : correspondent aux besoins de travailler dans de bonnes conditions physiques, avoir un minimum de sécurité au niveau de l'emploi (il se sent à l'abri des menaces de toutes sortes, vivre sans danger dans un environnement sûr).
- Les besoins sociaux d'appartenance et d'affiliation ou d'affection : englobent de pouvoir donner et recevoir de l'affection, avoir des relations intimes avec un conjoint et des amis, faire partie intégrante de groupes cohésifs (au travail ou ailleurs), ne pas se sentir seul et rejeté (l'appartenance à un groupe).

– Les besoins de reconnaissance ou d'estime sont de deux types.

Estime de soi-même : s'aimer soi-même, être fier de ce que l'on est et de ce que l'on fait, se sentir compétent, capable de réussir ce que l'on entreprend. L'estime de soi par les autres être respecté et admiré par les autres, avoir un certain statut social et un certain prestige, être apprécié être connu pour ce que l'on est. Ils correspondent aux besoins de reconnaissance (du travail notamment) et enfin ceux des besoins d'accomplissement personnel et de réalisation de soi correspondent aux besoins de visibilité en termes d'évolution de carrière comprenant divers aspects comme pouvoir utiliser et développer toutes nos aptitudes et nos talents, pouvoir devenir tout ce que l'on est capable de devenir, pouvoir atteindre notre plein épanouissement physique, intellectuel, socio-affectif, artistique et spirituel. En réalité la façon de répondre à ces besoins peut varier d'un lieu et d'une époque à l'autre mais pas les besoins eux-mêmes. Maslow considère que les besoins exprimés par un être humain peuvent être hiérarchisés sous une forme pyramidale. Son hypothèse est qu'une fois les besoins de premier niveau satisfaits, l'individu aspire aux besoins sociaux supérieurs¹.

Remarque :

Les deux premiers niveaux correspondent à des besoins primaires.

Les trois autres sont dits secondaires.

Il devient dans l'impossibilité de faire appel à une motivation fondée sur un besoin insatisfait.

Il met en évidence les différents besoins de l'homme au travail. Répondre à ces besoins permettra à l'entreprise de motiver son personnel. Il s'intéresse aux facteurs de motivation. Les principes de la théorie des besoins reposent sur une hiérarchie en cinq niveaux, sa fameuse pyramide des besoins (A. Maslow) (physiologiques, sécurité, appartenance, estime, réalisation de soi). La satisfaction du besoin qui lui semble le plus vital puis le second besoin le plus important et ainsi de suite, dès que le besoin est satisfait, il cesse d'être essentiel pour lui et un autre besoin virant par la suite plus essentiel. En reconnaissant ces travaux, on réalise les objectifs tout en éliminant les obstacles qui empêchent les individus d'être heureux. Mais cette pyramide ne prend pas suffisamment en compte l'effet de groupe. Il existe donc cinq catégories principales de besoins chez tous les humains, peu importe leur milieu et leur culture. Tous les partisans du mouvement des relations humaines partagent un optimisme inébranlable quant aux capacités de l'être humain.

¹ Par ailleurs, et de même que dans tous les modèles par couches, le passage à des couches supérieures remet en question la stabilité des couches de base. Par exemple, le besoin d'estime peut amener à négliger le besoin de sécurité au cours d'activités téméraires mais socialement valorisées (Ordealisme). « Malheureusement, les recherches n'ont pu valider l'ordonnance particulière des étages de la pyramide de Maslow (sauf si on les utilise de manière dynamique comme Maslow le faisait) et il a été difficile de mesurer objectivement l'actualisation de soi (Schulz, 1977 ; Haymes, Green et Quinto, 1984 ; Weiss, 1991 ; Neher, 1991) »

Cette pyramide suscite plusieurs remarques : Elle n'est pas applicable à toutes les personnes. Certaines personnes ont un besoin d'estime exorbitant. Elle n'est pas applicable à toutes les sociétés, compte-tenu du niveau de développement. Les besoins physiologiques ne correspondent pas forcément un besoin primaire. Dans les sociétés développées et sécurisée, cette pyramide peut être appliquée. Maslow considère que lorsqu'un besoin inférieur est gravement atteint, il cause une entorse à la hiérarchie, c'est à dire qu'il prend la place de tous les autres besoins. Malgré leur manque d'objectivité, tous exercèrent une influence considérable sur la théorie et la pratique du management. Dans ce modèle, tout le monde ressent trois besoins particulièrement importants, que l'on en soit conscient ou non

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)¹.

b- La théorie des doubles besoins ou incitations - Frederick Herzberg:

Rendre le travail plus intéressant pour motiver. La théorie de bi-factoriel, ce travail de classification lui a permis de dégager deux catégories de facteur. L'étude des motivations (la théorie des 02 facteurs de F. Herzberg, l'enrichissement des tâches et la théorie des deux facteurs (moteurs, hygiène de vie).

Il est psychologue de formation, il réalisa pendant 20 ans des études afin de déterminer les motivations et quelles conditions pour s'épanouir dans le travail. Les circonstances qui conduisent à la satisfaction du travail sont différentes de celles qui conduisent à une insatisfaction. Le mécontentement était lié à l'environnement et la satisfaction était celle qui permet un développement personnel, une considération du travail accompli. Il a inventé de "l'enrichissement des tâches ", les ressorts psychologiques demeurent des pierres angulaires de la psychologie du travail².

Il a élaboré la théorie des facteurs de motivation et d'hygiène de vie correspondent au besoin de progression d'Alderfer. Selon la théorie des deux facteurs, seuls les facteurs de motivation sont dynamisant. Herzberg s'est inspiré de la pyramide de Maslow : Il est à l'origine de la théorie des facteurs de satisfaction et des facteurs d'insatisfaction.

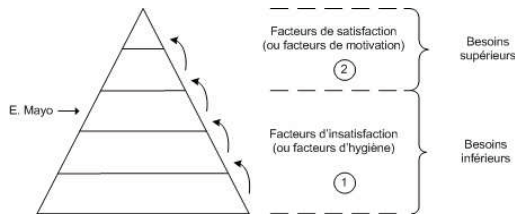


Fig. n° 05 : La théorie des 02 facteurs

¹ http://www.wikiberal.org/wiki/David_McClelland, 3 types de besoins non hiérarchisés, et non exclusifs :

² Herzberg, F. (1966), Work and the Nature of Man, World publishing, publié en français en 1971, Le travail et la nature de l'homme, Entreprise Moderne d'édition

Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction (motivateurs la reconnaissance), les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction (d'hygiène ou ambiance la rémunération). Il propose l'enrichissement du travail, l'élargissement (horizontal, vertical ou étendue des tâches. Il confond la motivation au travail avec la satisfaction au travail¹.

- Théorie selon laquelle la satisfaction et l'insatisfaction professionnelle seraient respectivement liées à des facteurs internes (facteurs moteurs) et externes (facteurs d'hygiène).

-Facteurs d'hygiène sont liés à l'environnement du travail, tels que les conditions de travail ou le salaire, susceptibles, lorsqu'ils opèrent de manière adéquate, d'éliminer l'insatisfaction professionnelle sans nécessairement accroître la satisfaction.

Les facteurs d'hygiène : qui ne produisent que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés.

- Les qualités et défauts de supérieur hiérarchique ;

- La rémunération ;

- La politique et l'administration ;

- Les relations de travail (supérieurs, collègues, subordonnés) ;

-Les conditions de travail (la sécurité de l'emploi, la valorisation ou travers de l'emploi).

On ne sait pas s'il y avait une relation entre les différents facteurs de motivation et les performances des individus².

Les facteurs motivation sont liés au contenu même du travail, tels que la reconnaissance et développement personnel, qui augmentent la satisfaction professionnelle

Ils produisent de la satisfaction

- la sensation d'avoir bien réalisé son travail.

-La reconnaissance du travail bien fait.

- Le travail en tant que tel, La responsabilité.

- Le plan de carrière (la promotion, de l'avancement, de la réalisation de soi.

Selon ses propres termes, un individu qui n'est pas insatisfait n'est pas forcément satisfait. Il considère que les facteurs d'insatisfaction peuvent être considérés comme des facteurs d'hygiène. Il précise : "Si le manque d'hygiène entraîne la maladie, sa présence n'assure pas la santé".

Pour être satisfait, il faut d'abord ne pas être insatisfait. C'est pour cette raison que l'on dit que les facteurs de satisfaction ont un effet cumulatif, ils peuvent entraîner de la motivation lorsque les facteurs d'insatisfaction sont gommés.

Si (1) et (2) n'existent pas : il y a insatisfaction.

Si (1) n'existe pas et que (2) existe : il y a insatisfaction.

Si (1) existe et que (2) n'existe pas : il n'y a ni satisfaction ni insatisfaction.

Si (1) et (2) existent : il y a satisfaction, pouvant entraîner une motivation.

¹ La définition admise est de désigner « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail » (Locke, 1976, p.1300).

² Fenouillet Fabien, Op .cit. p203

– les facteurs d’insatisfaction sont aussi appelés facteurs d’hygiène. Leur satisfaction ne suffit à rendre l’homme au travail heureux et motivé. En revanche leur absence est un motif de mécontentement. Il en est ainsi des conditions de travail ou de la rémunération ;
– en revanche d’autres facteurs – réalisation de soi, reconnaissance, intérêt au travail, responsabilité – sont indispensables à la réussite de l’homme au travail. Ce sont les facteurs de satisfaction. Herzberg, pour favoriser ces derniers facteurs, a proposé l’enrichissement des tâches, la polyvalence et la formation d’équipes mobiles sur les postes de travail.).

Il a conduit de nombreuses recherches sur les motivations de l’homme au travail et l’adéquation des méthodes d’organisation du travail à ses besoins. Ces principes selon lui les facteurs qui conduisent à conclure que l’homme connaît deux catégories de besoins à la satisfaction sont différents. Les besoins d’entretien (les besoins d’Adam) comme la rémunération, les conditions de travail ou les facteurs d’hygiène, la sécurité de l’emploi qui peuvent réduire l’insatisfaction.

Ces besoins engendrent des conflits, mais leur satisfaction ne suffit pas à motiver. Mais il y a d’autres facteurs qui sont appelés (des facteurs de satisfaction) qui sont considérés comme un épanouissement de l’ouvrier dans son travail, ceux sont des besoins de réalisation (les besoins d’Abraham) comme l’avancement, la nature du travail, la responsabilité. La réponse à ces besoins est une source de motivation. Il préconise l’élargissement et l’enrichissement des tâches. L’organisation permet d’éviter le mécontentement amène la satisfaction.

Il a découvert que les facteurs de satisfaction et d’insatisfaction ne sont pas symétriques. En réduisant l’insatisfaction, on n’augmentera pas forcément la satisfaction et inversement. L’enrichissement des tâches consiste en revanche selon Herzberg à confier à un opérateur donné sur son poste de travail les tâches suivantes :
Tout d’abord en amont le travail de préparation.
Puis le travail d’exécution.
Enfin en aval, la tâche de contrôle.

c- La théorie E.R.G des besoins d’Alderfer (Existence - Relation - Croissance)¹ :

Il propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie. La sensation de besoin qui motive l’individu au travail sont de trois types de besoins. Il s’accorde avec Maslow, Il n’impose pas de hiérarchie, il est moins strict dans sa structure. Selon Maslow et Alderfer c’est être à l’écoute des besoins des individus, qu’ils soient latents et exprimés. Il les a regroupés en trois catégories, en ordre croissant : le besoin de Substance (existence) ; le besoin de Relation (sociabilité) ; et le besoin de Progression (croissance). Il faut ajouter un processus de frustration – régression par la non satisfaction d’un besoin. Alderfer (1969) propose la théorie E.R.D (ERG = Existence, Relatedness & growth) comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Il se base sur

¹ La théorie E.R.G (Existence Relatedness Grow) d’Alderfer (1972) a été étudiée principalement dans le monde du travail. Les travaux d’Alderfer s’inspirent très largement de ceux de Maslow (1954) et il va jusqu’à donner une correspondance entre les trois besoins de bases qu’il propose et la hiérarchie des besoins de Maslow. Pour Alderfer, les trois besoins, qu’ils considèrent comme étant à la base du comportement, sont innés bien qu’il n’établisse pas précisément de quelle manière il est possible de les rattacher au substrat biologique. Dans le cadre du modèle intégratif de la motivation, il s’agit donc de besoins psychologiques au moins pour deux d’entre eux. Pour Alderfer, deux notions sont consubstantielles de tous les besoins : les désirs et les satisfactions. Autrement dit, chaque besoin peut être expliqué ou s’explique en termes de désirs ou de satisfactions.

une étude menée auprès de 110 employés de banque afin de proposer la motivation de l'individu qui consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins¹ :

En accord avec Maslow, mais 3 séries de besoins de (substance, relations, progression).

- Les besoins d'existence E :

Ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow (1943), la faim, la soif appartient à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail (salaire ou ses avantages).

- Les besoins de rapport sociaux (R) :

Il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes (de sentiments, d'émotions, de confidences, ou au contraire de haine, etc. C'est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire. il correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi.

- Les besoins de développement personnel (D) :

L'employé est motivé pour le satisfaire ce type de besoin afin d'assouvir ses aspirations pour la créativité et de participer à des tâches et d'affronter des situations de défi. Il s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi. Le développement personnel correspond aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de le maîtriser. le mécanisme de la motivation fonctionne de la façon que chaque besoin peut agir de manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin (degré de satisfaction) plus il est satisfait, moins il est intense. La satisfaction des besoins inférieurs (d'existence) rend seulement plus probable que les besoins supérieurs. Elle renforce d'autres catégories de besoins inférieurs.

Ainsi, le schéma de la motivation peut être représenté comme ceci :

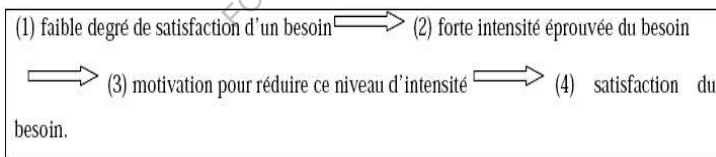


Fig. n° 06 : La motivation

Il a aussi contribué à l'avancement du phénomène de frustration / régression. On peut classer les trois catégories de besoins. La frustration conduit à la régression des besoins. Enfin, l'intensité d'un besoin est subjective. Selon la personne, un type de besoin peut dominer les autres.

Cependant, il a aussi fait l'objet de critiques. Peu d'études empiriques permettant d'aboutir à une conclusion. Une étude reste plus nuancée et met en cause l'universalité de la classification des besoins de la théorie.

¹ http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362815, Théorie ERG d'Alderfer

d - La théorie des besoins (d'accomplissement, de pouvoir, d'affiliation) - MC Clelland:

Il est l'auteur de la théorie de la motivation par l'accomplissement. L'individu a une tendance naturelle à satisfaire trois besoins (l'accomplissement, le pouvoir et l'affiliation). La motivation de l'individu est proportionnelle à la force de son désir soit d'accomplir en fonction d'un modèle d'excellence.

Théorie de l'accomplissement ou trois types de besoins entraînant des différents comportements :

Les besoins (d'accomplissement, de pouvoir, d'affiliation).

- Le besoin d'accomplissement : Représente un élément clé pour les entrepreneurs, les vendeurs et tous ceux qui se fondent exclusivement sur leurs propres capacités et leur volonté de réussir.
- Le besoin de pouvoir : Revêt de l'importance pour les gestionnaires qui veulent que leurs subordonnés exploitent leurs talents et développent leurs aptitudes.
- Le besoin d'affiliation : Est jugée essentielle pour le personnel d'exécution.

La théorie des besoins de McClelland¹: les besoins sont spécifiques à chaque individu

Il propose un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation.

Il propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

- Affiliation : associer à d'autres personnes.

- Accomplissement : relever des défis, d'atteindre des objectifs.

- Puissance : avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements².

e- Les théories Y - X - Douglas McGregor :

La nature des hommes peut être différente

La théorie X - Y de (Douglas McGregor :

La psychologie « Post-Hawthornienne » (D. Mac Gregor) : S'appuyant sur la typologie de Maslow, il propose de remplacer l'ancien mode de commandement (contraintes) par une politique d'intégration (l'individu est motivé par lui-même).

Mac Gregor est l'inventeur des termes X et Y pour différencier l'école classique de l'école des Relations Humaines. Il reproche à certains managers de fonctionner selon une théorie nommée X constituée des hypothèses suivantes :

L'homme ordinaire éprouve une aversion innée au travail, il n'aime pas le travail et fait tout pour l'éviter.

Il faut, pour qu'il puisse travailler, le contraindre, le contrôler, lui imposer des objectifs et le menacer de sanctions.

Les théories X et Y : deux conceptions opposées de l'homme au travail.

a) Les principes de la théorie X :

L'ouvrier a une aversion innée pour le travail, il cherche donc à l'éviter.

Il faut le contraindre, le diriger, le contrôler, le menacer de sanctions.

L'individu ordinaire aime se sentir dirigé, il fuit les responsabilités, il a peu d'ambition et recherche avant tout la sécurité.

¹ McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, Van Nostrand.

² Les théories de la motivation, les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse

L'homme n'aime pas travailler, il n'est pas ambitieux et rejette les responsabilités. Cette vision, en général celle des dirigeants, sous entend que l'homme doit être dirigé, contrôlé.

L'homme et paresseux, il préfère être dirigé et évite les responsabilités, Il est opposé au changement.

b) Les principes de la théorie Y :

Le travail est aussi naturel, La sanction et de contrôle ne sont pas les moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs, l'homme peut s'auto diriger et s'auto contrôler, l'engagement personnel existe en fonction des récompenses, il recherche la responsabilité, sa créativité au service d'une organisation¹. La tâche n'est ni agréable ni déplaisant en soi, s'il n'aime pas sa mission c'est parce qu'il a été conduit à ne pas l'aimer. Il est capable de déterminer des objectifs et de les réaliser. Il ne fuit pas les responsabilités, c'est pour lui un moyen d'enrichissement et d'intérêt au travail.

L'homme est motivé par son travail qui est source de satisfaction. Il accepte les responsabilités et sait faire preuve de créativité, d'incitative. il considère que ce type de management est plus adapté à l'homme Cette dernière et son style de direction démocratique est la plus efficace car elle repose sur des motivations et permet d'intégrer les buts (individuels et de l'entreprise). Il a développé la théorie X et la Théorie Y :

– La théorie X – largement dominante – considère que l'homme éprouve une aversion innée au travail, qu'il doit être contraint, qu'il a peu d'ambitions ;

– La théorie Y considère que l'homme aspire à l'autonomie, l'engagement et la satisfaction de ses besoins « supérieurs ».

La théorie X: Ce type de management s'applique bien aux fabrications de masse et aux ouvriers pour réaliser des économies d'échelle, il débouchera sur une gestion autoritaire et dure.

La théorie Y: Ce type de management s'applique bien aux travailleurs intellectuels, aux dirigeants et aux professionnels, il débouchera sur une gestion participative et douce. Bien que l'approche utilisée soit différente et sans considérer le lien de causalité, on observe que McGregor, tout comme Lewin et Likert, associe un travail manuel et répétitif à un style de management dur et autocratique et un travail créatif et de qualité à un style plus participatif.

Evidemment, les managers doivent s'appuyer sur la deuxième conception de l'homme au travail s'ils veulent faire progresser leur organisation. Il a rejeter les techniques de management qui reposent sur la théorie classique (" théorie X ") pour des raisons la théorie classique est bâtie sur des modèles (Armée ...) qui ne sont pas adaptés aux entreprises, elle ne tient pas compte de l'influence de l'environnement dans laquelle elle évolue Les hypothèses basées sur le comportements humain sont inexactes , il a pour pivot central la notion d'autorité. Il propose donc une théorie du management (Théorie Y) qui repose : Donner un travail intéressant à quelqu'un et il en retrouve le goût. Il est utile de favoriser les récompenses et limiter les sanctions: il recherche la satisfaction. Si l'exercice de responsabilités satisfait ces objectifs sociaux (reconnaissance ...) il

¹ Temboukti Ghiles, Sough Sarah, L'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise, Mémoire de fin de Cycle En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, Option : Management des ressources humaines, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales, et des Sciences de Gestion, Département des Sciences de Gestion, Université Abderrahmane Mira - Bejaia, Algérie, Année universitaire: 2018/2019

recherchera les responsabilités et ne les rejettera pas. Ainsi mis en confiance, de nombreux individus peuvent faire preuve de créativité¹.

À partir des années 1960 et jusqu'aux années 1980: Il s'intéresse au rôle des dirigeants parce qu'il a dirigé une entreprise de distribution d'essence à Détroit au U.S.A. Il affirme qu'il y a deux manières de percevoir ses subordonnés dont il a une influence sur eux ainsi que les stratégies de motivations. L'une s'appelle la "Théorie X" qui fait allusion au management cité par l'école classique et l'autre s'appelle la "Théorie Y" qui représente l'école des relations humaines. Dans la seconde "Théorie X" le dirigeant a une représentation négative de ses subordonnés. Les hypothèses sont que le travailleur considère le travail pénible (aversion innée) mais à cause de ça les travailleurs sont contrôlés et sanctionnés pour qu'ils arborent les efforts nécessaires. Le travailleur aime être dirigé et éviter le dirigeant (moins d'ambition et cherche avant tout à la sécurité et l'être humain n'aime pas le travail, il n'aime prendre des initiatives. Le management est basé sur la récompense et la sanction.

La première théorie pousse le dirigeant à avoir pour effet une manière autocratique vis-à-vis de ses subordonnés. Dans la deuxième théorie on distingue les subordonnés d'une manière positive. L'effort au travail est naturel, le salarié peut en tirer une satisfaction. Il peut souhaiter des responsabilités. Le travail constitue une source de motivation (satisfaction).

Le contrôle et les sanctions ne sont pas une menace pour être dirigé, il y a un certain autocontrôle pour arriver aux objectifs (responsable). Le travailleur a les aptitudes prescrites pour mettre en pratique son innovation et endosser toutes ses responsabilités. Enfin le dirigeant aborder ses subordonnés d'une façon démocratique.

Il est à l'origine du management participatif (Direction Participative par Objectifs ou DPO) dans les années 60.

Il étudie la recherche de la meilleure conciliation possible entre les objectifs de l'organisation et ceux des divers acteurs ;

Il a mis en avant de l'idée de délégation et de direction "démocratique" ;

Il fait apparier le concept de la "culture d'entreprise" (un lieu d'appartenance et de socialisation).

Puis la théorie de l'analyse stratégique qui montre que l'entreprise apparaît comme un système structuré par le pouvoir, composée d'acteurs, de stratégies, de jeux de pouvoir (zones d'incertitudes).

Mac Gregor considère que "cet homo-sapiens désire la sécurité et n'aime pas la responsabilité, il faut lui appliquer la D.P.O.". En s'inspirant de la pyramide de Maslow, Mac Gregor propose la théorie Y. En effet, il consiste en le fait qu'il existe une part importante de personnes qui peuvent se diriger elles-mêmes et se contrôler lorsqu'elles travaillent pour des objectifs envers lesquels elles se sentent responsables. Elles aiment être responsabilisées car elles y voient un enrichissement et la réalisation de soi. Il faut leur appliquer la D.P.P.O. (Direction Participative Par Objectif)².

¹ McGregor, D. (1960), The human side of enterprise, traduction française: La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier-Villard, Paris, 1971.

² O. Gélielin (1963), Fonctions et tâches de direction générale, Éditions Hommes et Techniques.

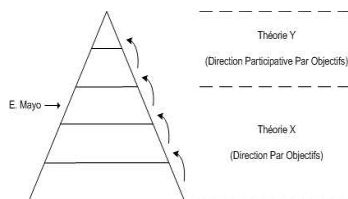


Fig. n° 07 : La théorie X et Y

Cela consiste à faire participer les collaborateurs à la négociation des objectifs, ces derniers s'engageront à les atteindre.

Avec la théorie Y, apparue la théorie de la motivation. Selon cette dernière, on ne motive pas une personne, on donne les moyens aux personnes de se motiver, elles sont suffisamment responsables, elles n'attendent que les moyens de se motiver.

2- Les théories de processus :

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement.

a- la théorie de l'équité - John Stacey Adams :

La justice distributive ou justice des résultats¹. L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire et les contributions : Les avantages (outcomes) regroupent le salaire, les promotions ... Les contributions (inputs) comprennent la formation détenue, l'implication

Il développe sa théorie de l'équité (justice sociale). Il suppose que les individus comparent leur situation avec celles des autres pour vérifier s'ils sont traités de façon équitable. La perception de l'iniquité de la situation pousse à l'action, il est motivé à poser une action afin de rendre sa situation plus équitable. Le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange marchand entre l'organisation et ses membres (relation)².

Un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

Il se fonde sur la justice sociale. Tant que l'individu n'aperçoit pas une équité palpable par comparaison à autrui, il ne sera pas motivé.

Un ratio ou un score ($\text{score} = R / A = \text{salaire} / \text{apport}$). La motivation viendrait donc des représentations mentales (théorie cognitive).

Un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

- La rétribution peut être d'ordre financière ou non financière.
- La contribution se fait par le travail et par la compétence, les aptitudes, la confiance dans le chef...

¹ Adams, J.S. (1963), toward an understanding of inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, volume 67, n°5, p.422-436. Il développe la théorie de l'équité, qui a connu depuis de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non.

² Claude Lévy-Leboyer, La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies, Editions d'Organisation, 2001.

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison avec des salariés d'autres entreprises. Selon sa théorie le comportement de salarié au travail est lié à l'équité (l'équilibre entre la contribution demandée et la rétribution donnée).

1) Facteurs de contribution (résultats de travail, expérience, compétence, qualités personnelles, qualification).

2) Facteurs de rétribution (salaire, marques d'estime, avantage en nature, stabilité dans l'emploi).

- La rétribution peut être d'ordre financière ou non financière.

- La contribution se fait par le travail et par la compétence, les aptitudes, la confiance dans le chef...

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison avec des salariés d'autres entreprises. Que ce soit des moteurs motivationnels ou situationnels, la motivation est un comportement de nature humaine. C'est donc la nature humaine qui est le vrai sujet d'observation. La motivation est un levier pour la bonne G.R.H pour l'entreprise.

b-La théorie du système ou théorie des attentes - Victor H. Vroom :

Les théories du choix cognitif : Elles s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et constatée et les récompenses ou sanctions qui en découlent. Elles se penchent sur l'orientation et la persistance du comportement adopté. La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Selon Victor Vroom la motivation est en fonction des attentes¹ :

La force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

- L'attente (Expectation) : l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif

- L'Instrumentalité : des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif.

- La Valence : c'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

Selon son modèle la motivation au travail est une fonction multiplicatrice des attentes des employés. Il existe deux sortes d'attentes sur les résultats associés aux (efforts, réalisations).

La valence est la valeur ou la préférence qu'un individu accorde un résultat. Vroom met en relation les efforts individuels, la performance.

Selon cette théorie(V.I.E), trois paramètres important dans le fonctionnement de la motivation. Le système V.I.E. prend en compte trois paramètres (la valence, l'instrumentalité et l'expectation), out comportement motivé est un choix :

- V = Valence : valeur attribuée par l'individu à la récompense ;

- I = Instrumentalité : perception de la probabilité que telle performance permettra d'accéder à la récompense ;

- E = Expectation : perception de sa propre capacité à atteindre la performance (suis-je capable de ?). La motivation (M) est alors un simple produit cartésien de ces trois termes :

$$M=E*I*V.$$

¹ Vroom, V.H. (1964), Work and motivation, Wiley, New York., la théorie des attentes (ou VIE) stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme.

Une personne n'est motivée que si elle pense pouvoir atteindre un objectif (expectation qui lui procurera une récompense à coup sûr (instrumentalité), et si cette récompense est d'une quelconque valeur pour elle (valence).

L'instrumentalité : (l'utilité) la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense.

Deux conditions (un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent...) et évalue que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

Le niveau d'expectation : (le niveau d'attente) par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer. Si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

La valence : (valeur) C'est la valeur subjective de la récompense.

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

On peut donc conclure que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres comme nous le montre le schéma suivant :

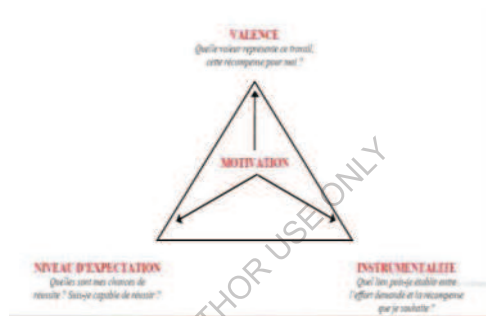


Fig n° 08 : Le schéma de la motivation¹

Motiver en fonction des attentes :

- Le niveau de motivation,
- Les capacités et les traits de caractère,
- Les perceptions de rôles.

La motivation de l'individu est basée sur trois composantes essentielles (la confiance en soi, μ le but de l'entreprise et la valeur accordée par l'individu à ce but)². Le processus motivationnel repose sur :

- l'expectation qui est ce que chacun se sent capable de réaliser dans son travail,
 - l'instrumentalité qui est ce que l'individu espère avoir comme gratification de ses performances,
 - enfin, la valence qui est la valeur que l'individu accorde aux gratifications qui lui sont proposées.
- Selon cette théorie, plus la valeur de la valence est élevée, plus la motivation au travail de l'individu est importante.

¹ Laura Mucha, la motivation de salariés et la performance dans les entreprise, Mémoire professionnel, 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations, Parcours Ressources Humaines, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion, Université de Reims, Champagne Ardenne; Année universitaire 2009 - 2010

² Il reprend les concepts fondamentaux développés par des psychologues (Tolman, Lewin,...)

On travaille pour un futur, parce qu'on attend un résultat. Cette vision permet de souligner plusieurs points : L'importance de la réflexion sur les objectifs, l'importance de feedback donné à chacun, l'importance de la cohérence de politiques d'évaluation et de reconnaissance¹

La formule de motivation de Vroom se caractérise : Attentes globales

Attentes sur les réalisations attentes sur les résultats valence niveau
Associées aux efforts × associée aux réalisations × valeur du résultat = de motivation

c- La théorie de la fixation des objectifs – Edwin A. Locke :

Par sa théorie des objectifs, que l'individu est motivé surtout par ses objectifs conscients. Il s'adonne mieux au travail si ses objectifs de rendements pour l'entreprise sont élevés.

L'individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation (amélioration des performances).

Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés. Afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir les aspects² :

- Être clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte) ;
- Être difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) ;
- Être accompagné d'un feedback quant à son atteinte ;
- Être accompagné d'un soutien pour l'atteindre ;
- Avoir été établi en faisant participer tous les collaborateurs impliqués ;
- Être accompagné de récompenses lors de son atteinte.
- Fixer ou accepter un objectif de rendement
- Notions (spécificité, difficulté, acceptation).

De l'intention à l'action: l'autorégulation

Le but est un élément central dans les processus d'autorégulation

Locke a mis en évidence l'importance du but et du hard-goal effect (effet de la difficulté du but).

Pas de motivation sans objectifs.

Le modèle du but : Le modèle de Locke définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes:

- Clarté: Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- Challenge: La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- Engagement: l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- Feedback: Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T :

Les conditions de réussite de motivation (simple, mesurable, acceptable, réalisable, défini dans le temps).

¹ Jean Pierre Gruère et al, Op .cit .p175

² Locke, E.A. (1968), « Toward a theory of task motivation and incentives », Organizational Behavior and Human Performance, vol.3, n°2, p.157-189.

Les limites :

- Si l'objectif est trop difficile à atteindre, certaines personnes risquent de se démotiver.
- Les individus qui n'ont pas un fort besoin de réalisation seront moins motivés.
- Plus une tâche est complexe et plus elle demande d'interactions entre individus.
- La simple fixation d'objectifs ne suffit pas à motiver les individus¹.

La motivation n'est pas un phénomène observable

Il est animé par plusieurs besoins à la fois

La motivation est individuelle².

d) - Le module - Porter & Lawler:

Le modèle des attentes de Porter, Nadler et Lawler : perception de feed-back :

Porter et Nadler ont approfondi la réflexion fondatrice de Vroom. Le modèle de feedback qu'ils proposent. La motivation M découle des résultats perçus précédemment et oriente l'intensité de l'effort.

- Reprise de la théorie des attentes
- Développement des notions d'effort consenti, d'aptitude et de rôle.

La probabilité perçue par l'individu d'obtenir un résultat et une récompense³.

Porter et Lawler ont complété le modèle de Vroom. Ils ont montré que sur le terrain, le niveau réel des aptitudes ne correspond pas toujours au sentiment que chacun en a, et que la bonne volonté ne suffit pas. Ils précisent les relations complexes qui existent entre performance et satisfaction. La motivation est vue comme une interaction individu / situation.

e) Autres contributions sur les besoins de motivations :

1) Le modèle de Miner: les motivations de rôles :

Les travaux de Miner sur la motivation à jouer un rôle, apporteront une ouverture centrée sur l'adéquation entre les aspirations individuelles et la nature des fonctions dans chaque organisation.

Entre les rôles que souhaite jouer l'individu et les attentes de l'organisation. La théorie de Miner est donc limitée aux motivations des cadres :

- une attitude positive vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques,
- La formation et la qualification y jouent un rôle essentiel.
- L'autonomie individuelle y a une importance accrue.
- Le schéma de rôle est dominé par les initiatives développées autour de la participation.

Cinq rôles motivent les personnes (le désir d'affiliation, d'appartenir à un groupe, le fait d'avoir des attitudes, le désir d'avoir des relations efficaces et de participer à la gestion).

2) Le modèle des besoins manifestes de Murray :

Ce modèle fonde aussi la motivation sur l'existence de besoins. Il est dû à Murray et a été développé par Atkinson et McClelland. Il a distingué vingt besoins. Atkinson et McClelland ont considéré que seulement quatre :

- Réussite: fort désir d'assumer des responsabilités.

¹ Fabien Saulnier, Les théories de la motivation, les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE, Étudiant du Master Management des Ressources Humaines Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse, P. 08

² G. Zara, complément au cours de Management, L'Essentiel des théories de la motivation

³ Une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche³.

- Affiliation: fort désir d'être accepté par un groupe.
- Autonomie: désir de travailler en conservant une certaine maîtrise de son rythme.
- Pouvoir: désir d'influencer/diriger les autres et de contrôler l'environnement extérieur.

3) Bruno Sire :

La perception est globale et que la faiblesse d'une rétribution compense une autre.
Si je fais un travail dur, mais rémunérateur, je peux accepter les contraintes¹.

4) La typologie de Ronen :

Un modèle avec deux axes factoriels portant sur les valeurs de travail à orientation individuelle / collective d'une part, et matérielle / non-matérielle, d'autre part.

5) Les contributions de Raynor et de Weiner :

Raynor suggère que la motivation pour une activité est aussi déterminée par la manière dont l'individu perçoit l'importance de cette tâche immédiate pour atteindre ses buts plus éloignés.
Weiner de la théorie de l'attribution : le lieu de causalité, la stabilité des résultats et la contrôlabilité.

Les théories du choix cognitif (la motivation choix rationnel) : Elles s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et constatée et les récompenses ou sanction qui découlent. La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, Etre performant, c'est réaliser un projet
La motivation, choix rationnel ? Un processus actif,

En 1964, Vroom a été le premier à exposer de manière claire le modèle cognitif et à l'appliquer :
Valence / Instrumentalité / Expectation

Les choix individuels dépendent du produit de trois concepts:

La valence est la caractérisation affective attachée par chacun aux résultats

L'instrumentalité est la représentation des relations entre la performance et les résultats

L'expectation est l'opinion que chacun a de lui-même d'atteindre un but donné,

Ces trois paramètres constituent la source d'une motivation qui vise à la satisfaction des besoins. La performance est le résultat immédiat.

Le lien entre motivation et la performance :

Le lien entre la motivation des salariés et la performance ne fait aucun doute en effet, un salarié motivé va travailler au-delà de ses capacités et relever les défis et les challenges qui lui sont proposés.

Le rôle de la personnalité : Weiss et Adler ont montré que la personnalité joue un rôle plus important sur la motivation dans les situations faibles.

Récompenser pour motiver : Les raisons de travailler ont un point commun: il s'agit toujours de récompenses (d'échanger les résultats du travail contre la satisfaction de besoins).

¹ Meignan Alain, « Ressource humaines, déployer la stratégie », 4ème édition, liaisons, 2000, p240

6) La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham¹ :

Ils proposent le modèle des cinq caractéristiques du travail :

- La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi ;
- L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité est grande ;
- L'importance de la tâche, qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise ;
- L'autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches
- Le feed-back qui rappelle le besoin qu'à l'individu d'être informé sur les résultats.

Le potentiel de motivation d'un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques. Ils ont proposé des caractéristiques qu'il serait possible d'agir pour influencer la motivation. La variété, L'identité de la tâche, Sa signification, L'autonomie, L'information sur le travail effectué.

7) Le modèle de Dunham :

Dunham se penche sur la tâche, une tâche enrichie ou élargie est plus complexe qu'une tâche de routine. L'influence modératrice des besoins dits supérieurs ou intrinsèques (besoin d'accomplissement, de développement personnel, de compétence) sur la relation entre les caractéristiques du travail normalement associées à l'enrichissement des tâches (e.g. complexité, autonomie, variété) d'une part et la satisfaction et la motivation de l'employé d'autre part².

3) Les apports et les limites de l'école des relations humaines :

Elle est reprochée d'avoir une vision simpliste (problèmes psychologiques). Il s'agit de laisser au travailleur l'autonomie intellectuelle. Le principal apport est la prise en compte de l'homme comme acteur de groupe. Elle ne débouche pas sur des applications concrètes puissantes. Dans toute activité, il est essentiel que le personnel soit impliqué dans la vie de l'entreprise :

- Une productivité accrue,
- Un bien-être au travail ressenti par les clients,
- Une ambiance favorable aux développements,

La bonne santé de l'entreprise, l'entrain, la joie de vivre, l'épanouissement, sont autant d'atouts majeurs dans son développement. Alors que le stress est source d'absentéisme et de malaise, le bien-être permet aux salariés d'être au top de leur performance.

En l'absence de motivation c'est la morosité et la routine qui prendront le pas. Le résultat passe à travers l'épanouissement du personnel. S'il se développe, il en va de même pour l'entreprise. Un employé qui se sent bien c'est un employé fidèle, motivé et attractif qui prendra des initiatives.

¹ Hackman, J.R. Oldham, G.R. (1976), « Motivation through the design of work: test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16, p.250-279. Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation d'un Emploi (PME), qu'il convient de maximiser

² Jean-Louis Bergeron et Jean-Luc Morin, L'influence des « besoins supérieurs » sur la réaction de l'employé à certaines caractéristiques de sa tâche *The Influence of « Superior Needs » on the Employee's Reaction to Certain Characteristics of his Task*, *Relations industrielles Industrial Relations*, Volume 35, numéro 3, 1980, Document généré le 15 avr. 2023 17:01

De nos jours, l'employé accorde presque autant d'importance à sa rémunération qu'à ses conditions de travail (travail adapté, outils performants ...), et à son implication comme acteur. La rémunération n'est pas la seule attente des employés :

Des conditions de travail idéales (l'ambiance de travail, l'aménagement des horaires),

Une écoute attentive des attentes,

La confiance et la communication Le feedback représente l'élément majeur,

La recherche de responsabilité,

La flexibilité dans le travail,

La reconnaissance qui passe aussi par la connaissance du salarié, les remerciements, les formations.

L'amélioration des relations humaines est insuffisante mais nécessaire à l'augmentation de productivité. La variable " relations de pouvoir " a été oubliée. La solution est un échange de bonnes relations contre productivité satisfaisante.

Tableau n° 2 : La synthèse des théories axées sur le contenu

Synthèse des théories axées sur le contenu¹

Synthèse des théories de motivation axées sur le contenu		
Théories	Principaux théoriciens	Principes fondamentaux
Théorie de la hiérarchie des besoins	Abraham H. Maslow	Les gens cherchent sans cesse à combler différents besoins qui se manifestent selon un certain ordre déterminé
Théorie des deux facteurs	Frederick Herzberg	Les employés sont influencés par deux types de facteurs, les uns provoquant l'insatisfaction (facteurs d'hygiène), et les autres, la satisfaction (facteurs moteurs)
Les Théories X et Y	Mc Gregor	la Théorie X: l'homme doit être dirigé, contrôlé. La théorie Y: l'homme est capable de déterminer ses objectifs et de les réaliser.
Théorie de l'accomplissement	David C. McClelland	Les individus sont motivés par l'accomplissement, l'affiliation et le pouvoir

Les théories de la justice organisationnelle Greenberg²:

La justice procédurale : L'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines (la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et des primes...).

La justice interactionnelle (Bies et Moag³): il se penche sur les comportements des managers. Ils distinguent La justice:

- Informationnelle (circulation de l'information pertinente)

¹ 2TSC ISTA/NTIC2 Sidi Maarouf

² Greenberg, J. (1987), « A taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, p.9-22. Il ajoute à la justice distributive d'Adams ce qu'il baptise la justice procédurale, qui est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses.

³ Bies, R.J., Moag, J.S. (1986), « Interactional justice: communication criteria of fairness », in *Negotiation in organizations*, Lewicki et al. (dir.), Greenwich, Jai Press, p.43-55. Ils ont quant à eux mis en lumière la justice interactionnelle qui se penche sur l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs.

- Interactionnelle correspond à leurs attentes et répond à leurs besoins de justice.

Les théories de la justice organisationnelle ont donc permis de mettre en lumière les pratiques de sous paiements et de sur-paiements. Ce qui permet de les légitimer (justice procédurale)¹.

Les théories de l'autorégulation et de la métacognition (Roussel)²:

Elles étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs.

Elles combinent donc les principes :

- l'autorégulation se définit la capacité d'un individu à ajuster son propre comportement en fonction des comportements attendus au sein d'un groupe³.

- La métacognition se rapporte entre autre chose, à l'évaluation active, à la régulation et l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs⁴.

Être motivé par le fait de se sentir compétent : les théories de l'autodétermination⁵ : Les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins.

Ils distinguent trois cas de figure principaux :

- L'amotivation ou absence de motivation conduit à une non régulation de ses comportements.

- La motivation extrinsèque parce qu'il s'autorégule et plus il tend vers une motivation intrinsèque.

- La motivation intrinsèque parce qu'il est guidé par son besoin de compétence et d'autodétermination.

Section 3 : La pensée administrative chez l'école moderne :

Les approches modernes du management :

Elles prennent en considération les modèles classiques et les ressources humaines. On ne peut pas les appliquer dans toutes les situations. Les travailleurs ressentent des besoins qui évoluent (talents et capacités). L'administration doit réagir aux différences individuelles en appliquant les (stratégies et pratique.

L'approche par les processus, Harold Koontz s'emploie à démontrer que la plupart des approches du management représentent en fait de simples outils de gestion. Il estime qu'une approche par processus permettrait de dégager une théorie globale et synthétique.

Cette approche se fonde sur les fonctions managériales et l'exécution de ces fonctions – planifié, organisé, commandé et contrôle. Elle est représentée sous la forme d'un unique diagramme circulaire.

¹Le droit rejoint ici les pratiques puisque l'arrêt Ponsolle de 1996 a couronné le principe « à travail égal, salaire égal » qui oblige les managers : à être équitables dans les rémunérations (justice distributive) ; à mettre en place des systèmes d'évaluation équitables (justice procédurale) ; à informer les salariés sur ces pratiques (justice informationnelle).

²Roussel, P. (2000), « La motivation au travail – Concept et théories », Notes du LIRHE, n°326, octobre 2000, ces théories « étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif. »

³Bérubé, L. (1991), Terminologie de neuropsychologie et de neurologie du comportement, Éditions de la Chenelière Inc, p.23), la « capacité basée sur l'analyse d'une situation, l'autocritique par rapport aux erreurs, la flexibilité cognitive et motrice, le maintien ou la persistance de l'action jusqu'à son terme, la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires en cours de route »

⁴ Flavel, J. (1976), « Metacognitive aspects of problem solving », In L.B. Resnick (Ed.), the nature of intelligence, Hillsdale, NH: Erlbaum, p.232. «Elle se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui touche, par exemple, les propriétés pertinentes pour l'apprentissage d'informations et de données...

⁵ Ces théories ont été énoncées par Deci et Ryan (1985).

1)- La théorie de l'introduction au management par Chester Bernard :

Chester Barnard, directeur de longue date d'AT&T et conférencier à Harvard, a développé une théorie conceptuelle des organisations en tant que systèmes coopératifs naturels.

L'organisation est un système d'interactions complexes.

C'est un système de coopération entre des personnes orientées par un but commun.

Les capacités du groupe dépassent celles des individus.

Le fonctionnement de l'organisation est une combinaison dynamique qui repose sur la communication.

Prendre en compte le comportement des acteurs et les organisations informelles est essentiel. Pour Barnard, le dirigeant doit formuler les buts et entretenir la communication¹.

Barnard considérait les organisations comme des systèmes coopératifs, qu'il définissait comme un complexe de composantes physiques, biologiques, personnelles et sociales qui sont dans une relation systématique spécifique en raison de la coopération de deux ou plusieurs personnes pour au moins une fin définie.

Il considérait les organisations en termes biologiques comme un organisme vivant qui cherche à survivre dans un environnement hostile. De même, il a reconnu qu'une organisation n'est pas autosuffisante, mais qu'elle doit compter sur des ressources provenant de l'environnement extérieur qui lui permettent de fonctionner et qui limitent également ses actions. Par exemple, une organisation a besoin de capitaux, de main-d'œuvre, d'équipement et de ressources pour fonctionner et atteindre ses objectifs. D'autre part, la science et les technologies sont des ressources dans l'environnement qui peuvent être exploitées par une organisation, mais aussi limiter ce qu'elle peut accomplir.²

Ses idées portent principalement sur les organisations "formelles", la coopération, élément clé du management et la volonté de coopération, l'efficacité et l'efficience et le rôle des dirigeants³. Il critique la conception taylorisme et retient les leçons de l'expérience menée à Hawthorne (relations humaines). Il s'inspire également des travaux de Weber, Pareto et Parsons. Il présente une "théorie globale" de l'organisation. Il expose les raisons pour lesquelles cette théorie est nécessaire : "Toute l'attention intellectuelle de la littérature consacrée à la réforme sociale est tournée vers les tensions sociales. Il n'y a presque pas de référence aux organisations formelles comme processus concret qui détermine l'accomplissement de toute action sociale".

Cette théorie de l'organisation comporte les éléments suivants, mettant en évidence le caractère abstrait de l'organisation :

- Les actions observables des êtres humains dans notre société
- mouvements, langage, pensées, émotions
- monte que la majorité d'entre elles sont déterminées par rapport aux organisations formelles.

¹ Chester Barnard (1886 – 1961), universitaire et dirigeant d'entreprise. *Functions of the Executive* (1938), *Organization and Management* (1948)

² <https://study.com/academy/lesson/chester-barnards-management-theory-lesson-quiz.html>, Instructor: Shawn Grimsley? Shawn has a master of public administration, JD, and a BA in political science.

³ C. Barnard, manager américain célèbre pour son livre *The functions of the Executives*, développe tout au long de sa carrière des idées sur le management reprises dans le monde entier.

- Une organisation naît lorsqu'il y a des personnes capables de communiquer entre elles.
- Un système coopératif est un ensemble de composantes physiques, personnelles....
- Par définition, il ne peut y avoir d'organisation sans individus (comportement).
- L'organisation, est un système impersonnel qui coordonne les efforts humains.
- Des organisations informelles sont présentes dans les organisations formelles.
- Toutes les organisations complexes sont constituées à partir d'unités.
- L'efficacité de l'organisation est le maintien de l'équilibre des activités.
- Les difficultés rencontrées ont pour origine les idéologies fausses.
- L'autorité est un autre nom pour caractériser la volonté des individus à se soumettre.
- Les actes peuvent être distingués entre ceux qui résultent de la détermination,
- La coordination requiert l'organisation d'un système de communication.
- Le facteur le plus stratégique de la coopération humaine est la capacité managériale.¹

Elle ne dépend pas que des personnes qui l'ont, mais aussi de ceux qui les reçoivent². Les employés qui acceptent les directives doivent répondre :

A la communication reçue.

La concordance avec les objectifs.

Les actions sont alignées avec leurs besoins et des employés.

Etre capable ou en mesure d'obéir.

L'organisation est un système d'interactions complexes.

C'est un système de coopération entre des personnes orientées par un but commun.

Les capacités du groupe dépassent celles des individus.

Le fonctionnement de l'organisation est une combinaison dynamique qui repose sur la communication.

Prendre en compte le comportement des acteurs et les organisations informelles est essentiel.

Pour lui, le dirigeant doit formuler les buts et entretenir la communication.

2) - Théorie des systèmes de Ludwig Von Bertalanffy:

Théoricien fondateur : « ...il y a des systèmes partout »³. Comme le souligne von Bertalanffy :

« Le problème qui se pose dans les systèmes est essentiellement celui des limites de la procédure analytique appliquée à la science ». Elle correspondait à une tendance de la pensée moderne. Von Bertalanffy définit un système en ces termes : « un complexe d'éléments en interaction »⁴.

De Rosnay définit un système en ces termes : « un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but »⁵.

Le Moigne définit un système en ces termes : « un objet qui, dans un environnement, doté de finalités, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pourtant son identité unique »⁶.

¹ C. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938.

² Chester Barnard (1938), *functions of the Executive*, Deluxe Edition.

³ Ludwig Von Bertalanffy, (1901 - 1972), biologiste *Théorie générale des systèmes* (1950)

⁴ Ludwig Von Bertalanffy, (1993), *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris. p.53.

⁵ De Rosnay Joël, (1975), *Le Macroscopie, vers une vision globale*, Seuil, points, Paris. p.91

⁶ Jean-Louis Le Moigne, (1977) *Théorie du système général, théorie de la modélisation*, PUF, Paris. p.61.

Partout autour de nous, des systèmes ! La théorie des systèmes ou systémique est basée sur un postulat selon lequel tout type de phénomène doit être considéré comme un système, ou peut être conceptualisé selon une logique de système, c'est-à-dire comme un ensemble complexe d'interactions.

Une des premières réflexions sur le concept système fut conduite par lui¹. L'organisme est considéré comme un tout ou système. Le but de la théorie est de formuler les principes valable pour tout système et d'en tirer les conséquences. La notion de complexité n'est pas la complexité².

Il est le théoricien fondateur de la théorie des systèmes, pour lui « ...il y a des systèmes partout ». Il remet en cause le cartésianisme. Le système est un ensemble d'éléments ou de sous-systèmes en interaction. Le tout ne peut se résumer à la somme des parties du fait des interactions (l'émergence de propriétés non déductibles de celles des éléments). L'agencement du système (organisation) lui confère des propriétés. Le système est complexe (il est impossible d'en analyser tous les éléments et toutes leurs interactions), c'est une « boîte noire ».

« Un système est un ensemble d'éléments en interaction tels que la modification de l'un d'eux entraîne la modification de tous les autres. (Cette modification porte bien sur les relations, et non pas sur les éléments) ». Les éléments qui composent le système sont (la matière, l'énergie et l'Information. On affirme que sans organisation il n'ya que chaos³. Deux types de régulation permettent au système d'atteindre le but fixe :

La régulation passive atténue les perturbations de l'environnement à la frontière du système, La régulation active absorbe les perturbations de l'environnement⁴.

L'historien des sciences trouve toujours que le nombre d'idées fécondes est limité et qu'elles tendent à réapparaître en spirale à des niveaux toujours plus élevés de sophistication⁵.

La tâche n'est pas tant de voir ce que nul n'a encore vu que de penser ce que chacun voit d'une manière dont nul n'a encore pensé⁶.

« Le tout est plus que la somme des parties », sur laquelle von Bertalanffy a notamment beaucoup insisté. Edgar Morin pour sa part, insiste sur le fait que le tout est aussi « moins et différent » de la somme des parties⁷.

La théorie des systèmes comme un des fondements du management de la qualité centres d'intérêt : qualité, système de management intégré, certification.

¹ L. Von. Bertalanffy, théorie générale des systèmes, Dunod, Paris, 1991, 1ere édition Bordas, Paris, 19è »

² E. Morin, la méthode tome 1, édition le seuil, Paris, 1977, P. 377

³ D. Durand, le système, que sais-je ? Presses Universitaires de France, 2 ème édition, 1983 ? P. 16

⁴ B. Walliser, systèmes et modèles, introduction à l'analyse de systèmes, éditions du Seuil, Paris, 1977, p. 90

⁵ Bertalanffy L. von (1967a), p. 60.

⁶ A. Schopenhauer, in Parerga und Paralipomena II (1851) : Die Aufgabe ist nicht sowohl zu sehen was noch keiner gesehen hat, als, bei dem, was jeder sieht, zu denken, was noch keiner gedacht hat". Également cité in Bertalanffy L. von (1949e), p. 15.

⁷ Edgar, Morin, (1977) « La Méthode », La Nature de la Nature (tome 1), Le seuil, Points (#123), Paris.

Deux sciences sont à l'origine de la théorie des systèmes : la cybernétique¹ et la théorie générale des systèmes². Un système est défini comme « un ensemble d'unités interagissant les unes avec les autres ». À partir de cette définition, plusieurs concepts illustrent les caractéristiques de l'analyse systémique :

- Interactions : l'accent est mis sur les interactions entre les éléments³.
- Rétroaction : (A) affecte (B) qui a un effet en retour sur (A)⁴.
- La clé de la compréhension systémique est l'identification et l'analyse de ces feed-backs⁵.
- Totalité : le tout est plus que la somme des parties.
- Homéostasie⁶ : les systèmes complexes recherchent à maintenir un état d'équilibre stable.
- Système ouvert : un système vivant s'adapte à son environnement en échangeant des informations et de l'énergie avec lui⁷.

L'organisation est le concept central pour comprendre ce qu'est un système. Il existe deux sortes d'organisation : l'organisation en modules, en sous-systèmes (qui renvoie aussi à l'organisation en réseaux) et l'organisation en niveaux hiérarchiques.

La complexité d'un système tient au moins à trois facteurs (le degré élevé d'organisation, l'incertitude de son environnement et la difficulté).

Il apparaît il y a une 30 d'année, bien que ses racines soient anciennes (Léonard de Vinci, Paul Valéry et, plus proches, Von Bertalanffy⁸, Alexandre Bogdanov, Herbert Simon)⁹. Elle s'applique à tout " système complexe et organisé " et s'oppose à la pensée d'Auguste Conte), analytique, qui décompose les objets. L'approche de système partait de deux hypothèses (la réalité est considérée du point de vue du tout et l'environnement est considéré comme une donnée essentielle)

¹ André Marie Ampère, Essai sur la philosophie des sciences ou Exposition analytique d'une classification naturelle de toutes les connaissances humaines 1834, La cybernétique est devenue, dans un sens dérivé, l'art de gouverner les hommes, elle est une modélisation de l'échange, par l'étude de l'information et des principes d'interaction. C'est un mathématicien et physicien français. Il inventa le premier télégraphe électrique et, avec François Arago, l'électroaimant, et il énonça en 1827 la théorie de l'électromagnétisme. Son nom a été donné à l'unité internationale de courant électrique : l'ampère.

² La systémique est une méthode scientifique qui applique la théorie systémique. Elle repose sur la logique de système. Le terme cybernétique sera plus tard désigné comme « la science des analogies maîtrisées entre organismes et machines ».

³ Dr. Guy Turchany, La théorie des systèmes et systémiques, Prof. of Town and country planning, Environmental management and Sustainable Development. Member of the Executive Committee of the International University of Sustainable Development UIIDD, Member of the Hungarian Committee of EMAS Accreditation. Vice-President the World Council Hungarian. University Professors. Expert No. EE19981B07638 of the European Commission and SZ-0701-78 of Tempus.

⁴ C'est pourquoi E. Morin a introduit un principe qui va bien au-delà du schéma rétroactif : Le principe de récursivité ou récursions organisationnelle

⁵ La boucle rétroactive. Emprunte au vocabulaire de la cybernétique, le mot « feed-back » signifie une information récurrente.

⁶ Homéostasie, ce concept a été identifié à la fin du XIX^e siècle par Claude Bernard lorsqu'il a remarqué que le corps maintient une température constante même si la température extérieure change. « L'homéostasie se définit comme la capacité de l'organisme de maintenir un état de stabilité relative des différentes composantes de son milieu interne et ce, malgré les variations constantes de l'environnement externe. » Plus simplement, l'homéostasie est donc l'équilibre interne de l'organisme.

⁷ <https://bivi.afnor.org/notice-details/la-theorie-des-systemes-comme-un-des-fondements-du-management-de-la-qualite/1311734>, Barouch Gilles, La théorie des systèmes comme un des fondements du management de la qualité

⁸ L.Von. Bertalanffy. (1950), the theory of open systems in physics and biology, Science, January 13, Vol. 111. pp 23-30.

⁹ Sheid, Jean-Claude (2005), les grands auteurs en organisation, Dunod.

L'axiome¹ est de téléologie: (en grec " télos " = fins, finalités à c'est le discours sur les finalités), l'observateur cherche à considérer les buts recherchés de ceux-ci au cours du temps. Les finalités sont des caractéristiques de la pensée.

De récursivité: Les choses sont à la fois opérateurs et opérands (mutations). L'objet est à la fois, " être " et " action ". L'action modifie les hypothèses qui ont conduit à sa mise en œuvre.

Irréversibilité: Le système diffère du jour au lendemain: il est à la fois cinématique (déplacement dans le temps) et dynamique (modification dans le temps). En fonctionnant,

Cette approche définit le système comme un ensemble d'éléments interdépendants agencés de manière à former un tout cohérent.

Il existe 2 grands types de systèmes:

Système fermés: systèmes qui n'interagissent pas avec l'environnement et qui n'en subissent aucune influence.

Systèmes ouverts: système qui interagissent dynamiquement avec leur environnement et qui transforment les ressources qu'ils traitent.

Quand on parle du développement de la théorie des systèmes interdisciplinaires c'est le nom de Ludwig von Bertalanffy qui vient tout de suite à l'esprit. Il constata que dans la biologie moléculaire il y avait des phénomènes inexplicables. On ne mettait pas l'accent sur la cohésion car ce qui manquait, c'était une biologie d'organisme. Afin de la développer Von Bertalanffy introduisit après la seconde guerre mondiale la théorie des systèmes généraux. Au fondement de la théorie des systèmes on trouve l'intuition suivante: il est aussi important d'identifier l'ensemble, la totalité des éléments et les relations entre les éléments que d'analyser indépendamment les attributs de chacun d'eux. Au début on ne prend pas ce point essentiel de cette théorie: 'le tout est plus que le total des parties' au sérieux. L'entreprise (et l'équipe qui la dirige) ne se contente pas d'interagir avec son environnement: elle en est aussi totalement dépendante. En management, on dit que l'entreprise dialogue avec ses partenaires.

Les partenaires est tout un groupe potentiellement affectés par les décisions et les orientations de l'entreprise. Il peut notamment s'agir des pouvoirs publics, des syndicats, des entreprises concurrentes, des employés, des fournisseurs, des clients. Le travail d'un manager consiste à coordonner toutes ces composantes afin d'atteindre les objectifs fixés. Le fait d'envisager le manager comme un lien entre l'entreprise et son environnement conduit celui-ci à se montrer plus attentif envers ses partenaires clés (clients, fournisseurs, population locale). Il n'y a pas de " modèle final ", seulement des "finalités " l'information est engendrée par le système lui-même. Elle n'est cependant pas à sous-estimer parce que l'organisation recherche dans un monde mouvant, où il n'existe pas de piliers stables sur lesquels fonder des stratégies immuables. Les variables contingentes influencent notablement le travail des managers, c'est-à-dire leur manière de coordonner et de combiner l'ensemble des activités professionnelles².

¹ Jean-Pierre Algoud, Dans son ouvrage "Systémiques : vie et mort de la civilisation occidentale" paru en 2002, il propose un paradigme systémique comme base de réflexion, organisée autour de 7 axiomes fondateurs à la démarche systémiques. C'est un Enseignant-chercheur, suivant l'expression consacrée, professeur à l'université Jean Moulin, l'innovation porte sur des « découvertes » qui seraient censées permettre une plus grande maîtrise de notre environnement.

² Zineb El Hammoumi, Introduction au management, MNG 100/ Chapitre 1, 1ère année francophone, université américaine au Maroc, university of leadership, page 56

3) - L'école situationnelle ou circonstancielle de Fred Edward Fiedler :

Selon Fiedler, les organisations qui tentent d'atteindre l'efficacité du groupe par le biais du leadership doivent évaluer le leader en fonction d'un trait sous-jacent, évaluer la situation à laquelle il est confronté et établir une adéquation appropriée entre les deux.

« Les qualités, les caractéristiques et les compétences requises d'un leader sont déterminées dans une large mesure par les exigences de la situation dans laquelle il doit fonctionner en tant que leader »¹. Certaines situations favorisent les leaders plus que d'autres. Pour Fiedler, le caractère favorable de la situation est la mesure dans laquelle les dirigeants ont le contrôle et l'influence et ont donc le sentiment de pouvoir déterminer les résultats d'une interaction de groupe². Quelques années plus tard, Fiedler a modifié son facteur situationnel, passant de la favorabilité situationnelle au contrôle de la situation, où le contrôle situationnel fait essentiellement référence à la mesure dans laquelle un leader peut influencer le processus du groupe³. Trois facteurs se combinent pour déterminer dans quelle mesure une situation est favorable à un leader. Par ordre d'importance, elles sont les suivantes :

- 1) les relations entre le leader et les membres, c'est-à-dire le degré d'acceptation du leader par le groupe, leur capacité à bien travailler ensemble et le niveau de loyauté des membres envers le leader ;
- 2) la structure des tâches, la mesure dans laquelle la tâche précise un objectif détaillé et sans ambiguïté ; comment y parvenir ;
- 3) positionner le pouvoir, c'est-à-dire la capacité directe du leader à influencer les membres du groupe. La situation est plus favorable pour un leader lorsque la relation entre le leader et les membres du groupe est bonne, lorsque la tâche est très structurée et lorsque le pouvoir de position du leader est fort. La situation la moins favorable se produit lorsque les relations entre les dirigeants sont médiocres, que la tâche n'est pas structurée et que le pouvoir est faible.

Fiedler voit la performance du groupe comme étant « dépend à la fois du système de motivation du chef et de la mesure dans laquelle le chef a le contrôle et l'influence », considérant « la situation de leadership comme un domaine dans lequel le chef cherche à satisfaire ses propres objectifs ainsi que ceux de l'organisation ». Elle définit les groupes comme partageant la proximité. Elle concerne les groupes dans lesquels les membres sont interdépendants dans la réalisation d'un but commun. Le chef du groupe est défini comme la personne qui "dirige et coordonne. Son efficacité est déterminée par le résultat de l'exécution. Il a classé ces éléments situationnels du plus important au moins important (un leader qui est aimé par son groupe).

4) - La pensée néoclassique du projet par objectifs par Peter Ferdinand Drucker :

La formalisation des principes du MPO en est l'un des piliers⁴. Un peu plus tard, dans le cadre de la décentralisation de la General Electric cette fois, à laquelle il participe activement, le consultant américain insiste sur la nécessité de fixer des objectifs, des critères de coûts et de délais pour

¹ F. E. Fiedler. Sept. – Oct. 1965. Concevoir le travail pour qu'il corresponde au manager. *Harvard Business Review*, 115—122.

² F. E. Fiedler. 1976. Le jeu du leadership : faire correspondre les hommes à la situation. *Dynamique organisationnelle*, 4, 9.

³ Conversation personnelle entre Robert J. House et Fred Fiedler en septembre 1996, telle que rapportée dans House & Aditya, 1997.

⁴ En 1940, observant le management d'Alfred Sloan à la General Motors, il remarque l'expression « Management By Objectives ».

mesurer les résultats. Cette philosophie du management repose sur deux principes essentiels. D'une part, tout manager, du directeur général à l'agent de maîtrise, doit avoir des objectifs formalisés et déclinés du but de l'entreprise. D'autre part, si chaque manager doit être tenu responsable des résultats de son activité, c'est à lui, et à lui seul, de contrôler ce qu'il fait pour atteindre ses objectifs¹.

La déclinaison en cascade des objectifs opérationnalise le but de l'entreprise. Elle le convertit en cibles à atteindre le long de la ligne hiérarchique. Les objectifs permettent de mesurer la performance de chacun des contributeurs. On n'est jamais performant dans l'absolu, toujours par rapport à quelque chose. Dans le MPO, la performance est mesurée à partir du résultat du travail, pas la manière de le réaliser. Est performant celui qui, à l'issue d'une période donnée, produit des résultats à la hauteur des objectifs fixés dans le cadre des ressources allouées à cet effet. Pour Peter Drucker donc, sans objectif, point de performance.

Le cycle du MPO compte trois phases : la fixation des objectifs, le suivi de la réalisation du travail et l'évaluation des résultats obtenus. « La gestion par objectifs repose sur une certaine idée de l'action, du comportement et des motivations de l'individu. Elle s'applique, en fin de compte, à tout manager quels que soient son niveau et sa fonction et à toute organisation, grande ou petite »². Les objectifs ne tombent pas du ciel. Selon le consultant américain, ils doivent être déclinés de la finalité et des missions de l'entreprise. Pourquoi ? La division du travail, force centrifuge qui déchire l'entreprise et la transforme en une confédération désordonnée, détourne les managers d'un but commun. Pour pallier cette difficulté, ces derniers doivent pouvoir appréhender l'entreprise comme un tout et, ce faisant, replacer ce qu'on attend d'eux dans un ensemble cohérent façonné par des objectifs déclinés de ceux du groupe plus important dont ils font partie, eux-mêmes déclinés du groupe « d'au-dessus »,... jusqu'à remonter au but de l'entreprise. La déclinaison des objectifs est un des moyens les plus judicieux de coordonner le travail préalablement divisé. C'est un mode de coordination que Henry Mintzberg nommera, un peu plus tard, standardisation par les résultats.

Au sein de la pyramide de « rang supérieur », il exprime le point de vue de ses collaborateurs le plus clairement possible, les contraintes avec lesquelles ils doivent composer pour faire leur travail, les obstacles qu'ils doivent surmonter. Avec son équipe, il doit rendre intelligibles les messages « d'en haut », s'assurer que ses collaborateurs en aient connaissance, qu'ils les entendent. Il n'est pas forcément question qu'ils y « adhèrent », mais au moins qu'ils les intègrent dans leur travail, qu'ils en tiennent compte, qu'ils ne fassent pas comme si ce discours n'existait pas.

¹ En 1954 paraît *The Practice of Management* avec son célèbre chapitre : « Management by Objectives and Self Control ». Le désormais « pape du management moderne » y présente le MPO comme « (...) un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun ».

² Peter Drucker accorde volontiers qu'elles ne s'enchaînent pas de manière systématique, rigoureuse et linéaire. Qu'il convient au contraire de les envisager avec des simultanités, des interactions et des ajustements réciproques. Mais il insiste sur leur présence et leur récurrence à tous les niveaux de management

Ce rôle de charnière fait du manager l'acteur principal de la déclinaison des objectifs dans le cadre de processus à la fois « top down » et « bottom up »¹. Même si le MPO n'était pas indispensable pour donner à l'entreprise l'unité de direction et d'effort que possède une équipe, il faudrait rendre possible l'établissement d'une direction par auto-contrôle. Chaque manager doit pouvoir suivre son action et les résultats qu'il obtient en référence aux objectifs préalablement définis. Le gourou américain poursuit avec fermeté : « Chaque manager doit recevoir les renseignements dont il a besoin pour juger de sa propre action, et de son rendement. Il doit les recevoir en temps voulu et effectuer toutes les modifications nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. Ces renseignements doivent lui parvenir directement et non être adressés à l'échelon supérieur. Ils doivent être un moyen d'autocontrôle, et non un instrument de contrôle par le haut »².

Est associé à cette philosophie, centrée sur la responsabilité et l'autonomie, un style de management en rupture avec celui de l'époque teinté d'autorité et d'obéissance. Le fondateur du MPO insiste : « La gestion par objectifs assure le rendement en convertissant les besoins objectifs en buts personnels. Et c'est là une vraie forme de liberté ». Ces idées rencontrent leur temps fait d'élévation des qualifications et d'individualisation croissante des mentalités. Elles sont en phase avec l'économie de marché et la pensée libérale, sur le point de devenir dominantes au moment où l'industrie américaine est en pleine expansion. Enfin P. F. Drucker propose cinq types de structures d'organisations fondées sur les tâches (fonctionnelle et par équipes), sur les résultats (décentralisée fédérative, décentralisée simulée), organisation par système.

Drucker présente le Management Par Objectifs comme un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun ». Selon certains auteurs actuels, Drucker a « inventé » le concept du management. Il considère que les managers ont notamment pour rôle de s'assurer de la convergence des objectifs de l'entreprise avec l'environnement dans laquelle elle opère. De toute façon, il est intéressant de noter que l'idée de motiver les individus revient, il s'agit en effet d'un concept récurrent qui a déjà été pris en compte par Lewin et Likert. Le dirigeant fixe les objectifs, définit les structures, motive et communique, mesure la performance, forme le personnel et se forme lui-même. Drucker est notamment connu pour avoir développé la notion de direction par objectifs (DPO) :

- responsabilisation à tout niveau ;
- autonomie relative pour atteindre les objectifs, autocontrôle ;
- les objectifs doivent être clairement vérifiables.

Il a cependant une vision très élargie du management « qualité de la vie, ... et paix mondiale, sont alors le produit d'un bon management ».

Le dirigeant fixe les objectifs, définit les structures, motive et communique, mesure la performance, forme le personnel et se forme lui-même.

Drucker est notamment connu pour avoir développé la notion de direction par objectifs (DPO) :

¹ Peter Drucker rejoint Rensis Likert : tout manager appartient à deux « pyramides ». Celle composée de ses « pairs » (les managers du même niveau que le sien) et de son propre responsable hiérarchique, d'une part, celle qu'il constitue avec l'équipe dont il a la responsabilité, d'autre part. Il est une partie de la base de la première, le sommet de la seconde. Les membres de ces deux « pyramides » ont des informations différentes et, donc, une représentation dissemblable des mêmes réalités. Situé à l'intersection, seul le manager accède à l'ensemble. Au-delà des fonctions déjà codifiées d'encadrant, dans l'exercice du pouvoir, son rôle est enrichi et renouvelé par le MPO.

² Le MPO possède une seconde caractéristique, l'autocontrôle, laquelle peut même prendre le pas sur la première. Peter Drucker l'énonce clairement

- responsabilisation à tout niveau ;
- autonomie relative pour atteindre les objectifs, autocontrôle ;
- les objectifs doivent être clairement vérifiables.

Les principales motivations qui poussent l'homme à améliorer son travail; après la satisfaction des besoins d'entretien; sont l'intérêt qu'il lui porte et le désir d'étendre sans cesse le champ de ses responsabilités.

La création de ces motivations exige (la participation du travailleur à la définition des tâches qui lui sont imparties, un objectif clairement défini et un travail intéressant, une mesure objective des résultats permettent d'apprécier les efforts (esprit de compétitivité), la mise en œuvre de moyens susceptibles de développer les initiatives couronnées de succès, une promotion proportionnelle aux succès obtenus sans barèmes dégressifs et les sanctions en cas d'échec, avec toutefois une certaine tolérance (droit à l'erreur).

Section 4 : Approche contemporaine de la gestion :

1) - Théorie théorique Z Théorie japonaise William Ouchi (1981) :

Parler « d'école japonaise » d'organisation, c'est proposer de fonder une référence au regard de modalités liées à un lieu (le Japon) et à une époque, c'est-à-dire essentiellement entre 1980 et 1990. C'est donc devoir distinguer l'existence d'une spécificité (perspective généraliste) qu'il soit possible de situer dans le temps et à une époque (du développement de la grande entreprise) en fonction de traits spécifiques enseignables et transférables à l'ensemble des organisations, quel que soit leur lieu d'activité et dans l'espace géographique¹.

La théorie Z développée qui s'inscrit dans le prolongement de la théorie X-Y de Mac Gregor.

L'Homme a besoin de s'impliquer au travail, faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation.

Ainsi, cette théorie identifie trois types de mécanismes entre l'individu et l'entreprise:

1. Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.
2. Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport par contrat.
3. Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises (intérêts communs).

Cette théorie combine les procédures de gestion américaines et japonaises. Il est convenable d'accroître la loyauté de l'employé vers l'entreprise en proposant un travail à durée indéterminée et en prenant soin de son bien être. De cette façon, il sera possible de promouvoir un emploi stable, une grande productivité et une grande satisfaction et engagement personnel de l'employé, facteur clé de la réussite de l'entreprise. Elle apprend la confiance entre les différentes composantes de l'entreprise. Elle nous apprend la subtilité. Le fil conducteur est l'intimité, Cela permet de se rendre à la conclusion que le style de gestion et la structure de l'entreprise sont le reflet de l'organisation de la société. Il s'agit alors de comprendre comment coordonner la structure de la société, et la gestion des entreprises.

¹ Yvon Pesqueux, Jean-Pierre Tyberghein, « l'école japonaise d'organisation », Editions AFNOR, Paris, 2009

Les principes fondamentaux sont:

Il s'est inspiré de principes typiquement nippons à savoir:

L'emploi à vie qui sécurise les employés et les fidélise ;

Un système d'évaluation où joue l'ancienneté ;

Un type de carrière peu spécialisée ;

Un système de contrôle implicite ;

Une consultation plus importante ;

Une responsabilité collective.

De ce fait, on constate que la question du choix de management se réduit à une pure question d'option philosophique. Elle montre que des conditions de travail humanisées augmentent la rentabilité et la productivité tout en améliorant l'image que les employés ont d'eux-mêmes, puisque leur tranquillité d'esprit les aide à mieux se comporter. L'entreprise dans son intégralité ne comprend pas seulement l'entreprise mais aussi ses fournisseurs, ses clients et la communauté tout entière.

Les étapes d'application¹ :

Comprenez ce qu'est une entreprise de type Z et quel est votre rôle.

Examinez la philosophie de votre entreprise.

Définissez la philosophie recherchée et obtenez la participation de l'entreprise.

Mettez en place votre philosophie en créant à la fois les structures et les stimulants

Développez les techniques de communication.

Un test pour vous et pour le système.

Faire participer le syndicat.

Stabilisez l'emploi.

Adoptez le système de l'évaluation et de la promotion lente.

Elargissez les possibilités de carrière.

Introduisez les réformes à la base.

Découvrez les secteurs où vous pouvez implanter la participation.

Encouragez le développement des relations globales.

La critique est la suivante, la productivité est un problème d'organisation sociale. Il faut obtenir de tous les hommes qu'ils travaillent ensemble avec plus d'efficacité. Il est impossible de changer le comportement des gens en changeant la mesure de leurs résultats ou le mode de calcul des bénéfices. La seule façon de faire est de modifier la culture. Le rejet de l'hétérogénéité et le manque de mesures objectives des performances individuelles font que l'entreprise Z est raciste et sexiste. C'est également le cas des entreprises japonaises fonctionnant au Japon.

2) - Le management de la qualité totale, William Deming :

Il compte parmi les acteurs les plus importants pour l'intégration de la qualité dans la démarche des entreprises². Il est une figure emblématique du « Total Quality Management » (T.Q.M), c'est-à-dire la recherche permanente. L'idée principale qui ressort de ses deux ouvrages de 1986 et 1994 est la transformation du style de management dans les organisations. Il est un personnage souvent présenté comme un « gourou » de la qualité. Le T.Q.M a été introduit dans les années 80. Il vise l'obtention de la qualité par la mobilisation de tous. La recherche de la qualité y est un processus

¹ Comprenez ce qu'est une entreprise de type Z et quel est votre rôle.

² <http://www.satisfaction.fr/>, Fiche les 14 points de Deming

intégrateur et transversal. La préoccupation est la qualité il est axé sur la production évolue vers une culture de la qualité totale. Son objectif est la création de valeur et la satisfaction du client. Il est basé sur des processus d'amélioration de la qualité. Les méthodes et outils y sont des aides à une stratégie qualité globale s'appuyant sur les ressources humaines.

L'enseignement de Deming a pour objet le management dans son ensemble. Le Management de la Qualité Totale, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer (la qualité de ses produits et services, la qualité de son fonctionnement, la qualité de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement)»¹. Les principes du T.Q.M ont été développés par plusieurs praticiens de la qualité mais ses concepts fondamentaux ont été initiés par les « gourous de la qualité »².



Fig. n° 09 : Les principes de la qualité Totale³

Ces principes ne sont pas présentés par ordre de priorité.

Il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise⁴.

Le T.Q.M intègre :

- la mise en cohérence de la politique qualité avec la stratégie ;
- la diffusion de cette politique dans les directions ;
- les risques sont (financiers, sociaux, concurrentiels, ...) ;
- la relation client fournisseur interne ;
- la motivation du personnel ;
- l'analyse des besoins clients et le positionnement marketing ;
- la maîtrise des processus internes et leur amélioration ;
- une recherche de l'amélioration de la rentabilité.

Le cycle de P.D.C.A qui a été inventé par Shewart en 1939, puis amélioré par Deming et fut connu sous son nom par les japonais. Le cycle de Deming résume en quelques sortes, toute la philosophie

¹ AFNOR, op. Cit, p 23.

² A. Driss Meddeb, article sur le management par la qualité totale et Performance de l'entreprise : rôle médiateur de l'innovation – revue de la littérature et modèle conceptuel, PDF

³ <https://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite>, les principes de la qualité Totale

⁴ J. M. Gogue, Management de la qualité, édition Economica, 2005, p 15.

de la gestion de la qualité ; il s'applique à tout le cycle de la qualité, notamment en ce qui concerne l'étude des processus. Le P.D.C.A est une abréviation des mots anglais (Plan, Do, Check, Act), qui se traduisent respectivement en langue française par : Préparer, Développer, Comprendre, Agir.

La roue de Deming

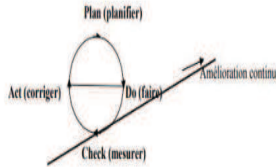


Fig. n° 10 : La roue de Deming¹

Deming élabore son système de connaissance approfondie dans son ouvrage de 1993 réédité en 1994 et intitulé « Du nouveau en Economie »². La connaissance approfondie peut se définir comme un système de pensée. Il est composé (de la compréhension de ce système, de la connaissance des variations, de la théorie de la connaissance, de la connaissance de la psychologie). Les éléments interagissent les uns avec les autres. Elle la première étape de la transformation d'un système de management (vision de l'extérieur).

Un individu se comporte de manière socialement responsable si ses actions reposent sur des motivations. la RSE peut être alors perçue comme une approche « intégrée », le rôle du management est de percevoir l'organisation comme un « système ». Tout manager doit comprendre le système qu'il dirige sans quoi il ne peut ni le diriger, ni l'améliorer.

Au niveau individuel, nous avons souvent tendance à porter des jugements sur des personnes, notamment à juger leurs intentions³. La connaissance des variations nous enseignent sur les systèmes et les personnes qui y travaillent⁴. Selon Deming il n'y a pas de connaissance sans théorie et l'information n'est pas la connaissance. La connaissance provient de la théorie et a une dimension temporelle. La prévision et l'apprentissage sont des éléments décisifs pour les managers dans la conduite des organisations et pour les employés dans la réalisation de leurs activités quotidiennes. On a besoin de connaissance pour agir en fonction des situations.

¹ <https://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming>, P.D.C.A.

² On utilise les traductions par J. M. Gogue, en 1996 du nouveau en Economie et 1991 hors de la crise.

³ Pour D. Koehn (1995), l'éthique des vertus constitue une alternative à d'autres systèmes éthiques comme l'utilitarisme. Il ne s'agit pas seulement de considérer les conséquences de nos actions vis-à-vis des autres en termes d'utilité ou de satisfaction mais aussi l'honnêteté que nous avons vis-à-vis de nous-mêmes relativement à nos désirs ou à différentes options que l'on pourrait envisager.

⁴ Selon H.R. Neave (1990, p.57), le message de Deming serait le suivant « if I had to reduce my message for management to just a few words, I'd say it all had to do with reducing variation ». Or, Deming insiste dans son ouvrage de 1996 sur la nécessité de comprendre les variations. Aussi, lors d'une interview sur l'éducation, Deming indique-t-il avec force et une certaine forme d'intrigue, à trois reprises, qu'il n'a jamais dit qu'il faille réduire les variations mais que dans certains cas, c'est possible, dans d'autres non. « I didn't say reduce it. Sometimes, you would, sometimes you wouldn't... You better have a theory. If you have a theory then you know the answer there » (<http://daytonos.com/deming>).

On sait bien que les pratiques de management reposent sur l'hypothèse que tout le monde se ressemble parce qu'on est né avec le besoin de communiquer avec ns semblables, et le besoin d'être aimé et estimé par eux ainsi que la motivation (l'amour-propre, la dignité, le désir de coopérer, la curiosité, le plaisir d'apprendre).

Il a pour ambition de contribuer à la transformation des systèmes de management qu'il juge responsable de pertes à l'origine du déclin de nos sociétés. Son dernier ouvrage précise le système de pensée appelé « système de connaissance approfondie » qui doit conduire à cette transformation. Ce système présente l'originalité d'articulé des réflexions relatives à la théorie des systèmes, à la théorie statistique et à des théories comportementales. L'objectif de cette communication est de montrer en quoi l'adoption de ce système de pensée peut favoriser des comportements socialement responsables et une Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). La méthodologie de notre recherche repose sur une revue de littérature empruntée à différents champs disciplinaires et nous permettant de croiser les thèmes du management de la qualité, de l'éthique et de la RSE¹.

Les quatorze points de Deming pour la gestion :

- 1 Créer la constance du but pour l'amélioration du produit et services
- 2 Adoptez la nouvelle philosophie
- 3 Cesser de dépendre de l'inspection de masse
- 4 Mettre fin à la pratique consistant à attribuer les affaires uniquement sur le prix
- 5 Améliorer constamment et pour toujours les systèmes de production et services
- 6 Instituer des méthodes modernes de formation sur le tas
- 7 Instituer des méthodes modernes de supervision et de leadership
- 8 Chassez la peur
- 9 Faire tomber les barrières entre les départements
- 10 Éliminer les objectifs numériques pour la main-d'œuvre
- 11 Éliminer les normes de travail et les quotas numériques
- 12 Supprimer les obstacles à la fierté du travail
- 13 Instaurer un vigoureux programme d'éducation et de formation pour tout le monde
- 14 Créez une structure dans la haute direction qui pousse chaque jour sur les 13 points ci-dessus².

Pour Deming ces quatorze principes ne constituent pas une recette magique, interdépendants, ils doivent être utilisés concurremment et en conjonction avec ce qu'il nomme un système de connaissance profonde. Ils sont les fondements de la transformation de l'industrie. Ils s'appliquent partout, pour de petites organisations aussi bien que pour des grandes, aux services aussi bien qu'à l'industrie. Ils s'appliquent aussi bien à toute entité au sein d'une entreprise qu'à ses fournisseurs. Ils sont un exemple de l'excellence de sa pensée puisqu'ils synthétisent tout le mouvement de la qualité totale. Cette démarche s'adresse aux dirigeants. Ils sont interdépendants, on les applique avec efficacité et il faut intégrer dans son raisonnement un système de connaissances. On implique la connaissance, La connaissance des variations, une théorie de la connaissance et une connaissance

¹ F. Canard, la connaissance approfondie selon E. W. Deming et la R.S.E Maître de conférences, Laboratoire GREDEG – U.M.R C.N.R.S 6227 - Université Nice Sophia Antipolis (U.N.S), P. 03

² Benjamin Disraeli, Speech [June 24, 1872], The Secret of Success is Constancy to Purpose, Deming's 14 Points, p. 04.

de la psychologie que nous avons citée auparavant¹. La qualité est une notion qui ne s'arrête pas de se développer et de s'imposer au sein de toute entreprise désirant pour assurer sa pérennité. L'histoire de la gestion de la qualité s'inscrit dans l'histoire du management. Pour l'ouvrier, la qualité signifie « être fier de son travail ». Pour le manager de l'entreprise, la qualité signifie la réalisation de la production demandée. Pour le directeur des méthodes, la qualité c'est le respect des spécifications. Pour le directeur de marketing, la qualité est le meilleur ajustement du produit aux attentes du public.

La fonction qualité doit trouver une place dans l'organigramme de l'entreprise et les responsabilités doivent être clairement définies parce les managers ce sont eux qui dirigent l'entreprise, parce qu'ils possèdent « l'intelligence organisée » selon J.K.Galbraith². Cependant, pour une entreprise la recherche de l'excellence passe nécessairement par la recherche de la qualité totale. La qualité étant définie comme l'aptitude à satisfaire des exigences, tout produit ou service et toute action nécessaire à leur obtention sont concernés par la qualité³. L'obtention de cette qualité suppose un coût qu'on dénomme le coût de l'obtention de la qualité « C.O.Q »⁴. On inspecte le travail effectué par rapport aux standards de production scientifiquement établis, et le maintenir au sein des limites de tolérance correspondantes⁵.

Aujourd'hui l'assurance de la qualité est orientée vers le client, c'est-à-dire qu'elle intègre les exigences du client au processus d'affaire d'une entreprise. C'est là qu'est né le management de la qualité, qui consiste en la mise en œuvre d'une politique qualité par l'entreprise et une vision de la satisfaction des clients⁶. Le mode de management d'un organisme centré sur la qualité basé sur la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société. Le T.Q.M repose sur un courant d'idées dont le but est d'optimiser la qualité en adoptant une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite⁷. Le management de la qualité est devenu une priorité pour les entreprises. Ce dernier se retrouve à tous les niveaux de l'entreprise, comme (la communication, marketing, la production, la vente, les ressources humaines et la logistique. Son rôle est fonctionnel et non hiérarchique. Son objectif est, bien sûr, le fonctionnement d'un système sans heurt et une organisation efficace.

Le responsable du management de la qualité (R.M.Q) joue un rôle central dans le dispositif car, d'une part, il est le représentant de la direction et, d'autre part, c'est lui qui détient le savoir-faire technique en management de la qualité. Le représentant de la direction doit être nommé officiellement par le directeur (du laboratoire/service) et investi par lui de toute l'autorité nécessaire pour mettre en place et faire fonctionner le système de management de la qualité. Son rôle est

¹ Deming reste célèbre aujourd'hui pour la force de son esprit de synthèse.

² J. Orsoni, économie et organisation des entreprises page 111, Vuibert en Poche 2001.

³ J. P. Caliste, M. Majada, Manuel, F. Galland, Une Démarche Qualité Pragmatique sans non-dit - sans tabou, Livre Blanc, Version 01, Université Angers, 2013, p 11.

⁴ S. Shiba, A. Graham, A. Walden, T.Q.M: 4 révolution du management, manuel d'apprentissage et mise en œuvre du management par la qualité totale, Dunod, paris, 2003, p 24.

⁵ J. Lérat-Pytlak, Le passage d'une certification I.S.O 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 2002, p21.

⁶ C. François, L. Virginie, R. Sylvie, « la qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance », Edition Economica, Paris, 2002, p. 11.

⁷ P. Kotler, B. Dubois, Marketing Management, 11ème édition, édition française réalisée par Delphine Manceau, Pearson Education France, Paris 2004, p.23.

fonctionnel et non hiérarchique. Son objectif est, bien sûr, le fonctionnement d'un système sans heurt et une organisation efficace¹. Confrontés à la réduction de leurs marges de manœuvre dans l'action, les managers se prennent à douter de leurs missions².

En résumé la transformation s'est fait progressivement selon le schéma suivant :

Contrôle de la Qualité (CQ) → Contrôle Statistique de la Qualité (CSQ) → Contrôle Total de la Qualité (CTQ) → Management de la Qualité Totale (MTQ)

Une démarche qualité consiste à :

- Garantir le produit que l'on vend contre tous vices de fabrication.
- Sensibiliser le personnel en lui montrant que la qualité, c'est l'affaire de chacun.
- Créer une structure (avec des moyens matériels et humains) pour garantir la pérennité³.

Les cercles de qualité présentent l'avantage de symboliser la gestion participative moderne tout en permettant aux gestionnaires de conserver le contrôle réel de leurs entreprises⁴. La gestion de la qualité n'est pas récente. Elle est à la base de compétitivité des entreprises à la fois pour résister à la concurrence étrangère sur les marchés locaux et pour trouver des débouchés à l'exportation. Dans le contexte mondial actuel de la concurrence mondiale est exacerbée, la qualité au sein de l'entreprise est devenue un impératif de compétitivité, de pérennité et de développement.

La qualité totale est plus qu'une philosophie du management qu'un ensemble de techniques détaillées. Bien que les résultats ne soient pas positifs à 100%. Le TQM peut donner des résultats significatifs car il encourage toutes les fonctions et tous les employés à participer au processus d'amélioration continue de la qualité. La démarche qualité étant un projet de changement, pour réussir ce changement, il faut impliquer le personnel à tous les niveaux de l'organisation et prendre en compte la dimension socioculturelle. La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel est un processus complexe. Le management doit se réveiller devant ce défi, on doit apprendre de nouvelles responsabilités et prendre le leadership du changement. L'amélioration ne s'arrête jamais parce que les demandes et les goûts des clients changent très vite. La philosophie d'un siècle est le sens commun du suivant⁵. Le management doit se réveiller devant ce défi en instaurant des méthodes modernes de formation sur le lieu du travail. Le management a besoin d'être rénové. Le principe de base est que c'est le travail des managers de coacher leur personnel.

3) - Gestion des connaissances par Michel Polanyi :

La gestion des connaissances (en anglais knowledge management) est une démarche managériale pluridisciplinaire qui regroupe l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, identifier, analyser, organiser, mémoriser, partager les connaissances des membres d'une organisation ...La référence sur laquelle tout le monde s'accorde pour parler de connaissance tacite : « There are things that we know but cannot tell » (Polanyi, 1962). Nous reconnaissons facilement un visage familier, mais nous sommes incapable de rendre compte comment nous faisons pour le reconnaître. Ainsi, un simple geste révèle souvent un savoir plus considérable qu'on

¹ E. Giesen, Démarche qualité et norme 50 9001, Une culture managériale appliquée à la recherche, Éditions Institut de Recherche pour le Développement, Paris, 2008, p 32.

² P-O. Monteil, manuel de direction en action sociale et médico-sociale (2019), chapitre 19. Du management par la nécessité au management du possible, pages 459 à 470

³ D. Duret, M. Pillet, Qualité en production De l'ISO 9000 à Six Sigma, 3e édition, les Editions d'Organisation, Paris, 2005, p 54.

⁴ J. Daudin, S. Tapiero, Les outils et le contrôle de la qualité, Economica, 1996, p. 92.

⁵ Henry Ward Beecher la déclaration sur les nouvelles philosophies

ne le croit et on est habituellement incapable de décrire le savoir que révèle notre action. Les connaissances ne font pas l'objet d'une prise de conscience, elles sont liées au déroulement de l'action.

Il mobilise divers travaux issus de la psychologie des années 1930-1960, sur la question de la nature des connaissances pratiques d'une manière très générale. Ces divers travaux sont convergents. Ils font apparaître que les connaissances pratiques que mobilise un acteur en situation sont d'une part d'une grande richesse et d'autre part qu'elles ne lui sont pas directement accessibles c'est-à-dire qu'elles sont largement implicites parce que non consciente. Mais ces deux auteurs n'ont pas les éléments théoriques pour fonder la nature « tacite » de ces connaissances¹.

La distinction entre connaissances tacites et explicites est que la connaissance tacite² est spécifique au contexte, difficile à formaliser et à communiquer autrement que par l'exemple (schémas et modèles mentaux, savoir-faire concrets...), "nous en savons plus que ce que nous pouvons exprimer³" (M. Polanyi); elle est non verbalisable, intuitive et non articulable, acquise par expérience de collaboration, subjective, difficile à codifier, articuler, formaliser, communiquer. Alors que la connaissance explicite ou codifiée (savoirs analytiques, explicables) est quant à elle transmissible dans un langage formel, systématique⁴. Elle est formellement articulée ou codée, transférable, partageable, objective, et accessible.

La conversion des connaissances⁵

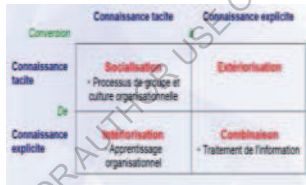


Fig. n° 11 : La matrice Tacite / Explicite, de I. Nonaka

La matrice des quatre conversions de la connaissance :

- La socialisation convertit du tacite en tacite : c'est un processus d'ajustement des intersubjectivités, au sein d'un groupe ou d'une communauté de pratiques (de la connaissance tacite vers la connaissance tacite).
- La formalisation (ou extériorisation) convertit du tacite en explicite : elle désigne l'explicitation des savoir-faire par un écrit (gestion de connaissances)⁶ (de la connaissance tacite vers la connaissance explicite).
- L'intériorisation convertit de l'explicite en tacite : cet apprentissage en faisant représente l'enracinement de la connaissance explicite (de la connaissance explicite vers la connaissance tacite).

¹ Cette dimension « tacite » des connaissances ne vont se développer qu'à partir des années 70 chez un auteur comme Piaget.

² Michel Polanyi, (« Personal Knowledge », 1958 et « The Tacit Dimension », 1965) met à l'agenda scientifique le concept de connaissance tacite.

³ M. Polanyi, Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy, 1958.

⁴ L'analyse d'I. Nonaka (1996) repose ici sur la distinction mais surtout sur les relations entre les connaissances tacites et les connaissances explicites.

⁵ I. Nonaka, I & H. Takeuchi, The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, 1995.

⁶ La gestion de connaissances c'est le knowledge management.

- La combinaison de deux connaissances explicites se fait par le biais d'un langage commun existant (de la connaissance explicite vers la connaissance explicite)¹. Ces connaissances tacites² ou explicites peuvent être aussi bien individuelles (connaissance instinctive tacites, connaissance déclarative explicites) que collectives (normes sociales tacites, connaissance scientifique explicites).

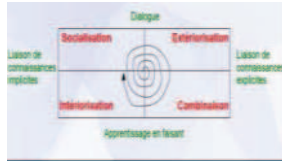


Fig. n° 12 : La Liaison des connaissances³

Pour Nonaka, la plupart des théories du management s'intéressent soit à l'information (flux de messages) soit aux connaissances existantes (acquisition, accumulation, capitalisation, utilisation)... mais elles négligent trop la création de connaissances nouvelles. La spirale de la connaissance est basée sur 4 modes de conversion, le modèle SECI est représenté par la spirale des connaissances et illustre la façon dont la connaissance est élargie et améliorée à travers le processus de conversion de la connaissance tacite à la connaissance explicite et inversement. Le modèle de la spirale indique qu'à chaque fois que la connaissance fait le tour de cette boucle, elle est élargie et améliorée.

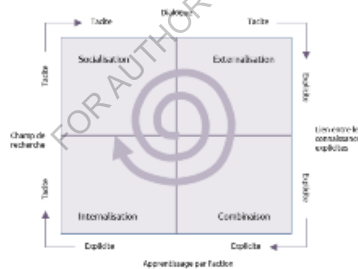


Fig. n° 13 : Le modèle de spirale de la gestion des connaissances (modèle S.E.C.I.)

¹ <http://well-livinglab.be/connaissance-tacite-fondamentale-processus-dinnovation/>, pourquoi la connaissance tacite est-elle fondamentale dans le processus d'innovation ?

² M. Polanyi, the Tacit Dimension, 1966.

³ (D'après O. Soula), Liaison des connaissances

Chapitre : 3 : Les fonctions administratives :

Section -1- La fonction Direction et Administration générale ;

La fonction administrative figure dans la structure de l'entreprise qui est l'ensemble des « moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (la répartition des tâches, la coordination). La structure désigne l'architecture générale de l'entreprise (schématisé par un organigramme. Les grands modèles de structures sont (organisation fonctionnelle, divisionnelle ou matricielle). Les déterminants de la structure selon Chandler¹, le déterminant principal de la structure de l'entreprise est la stratégie² (l'âge et la taille de l'entreprise, sa technologie, les caractéristiques de son environnement)³. On peut dire que la fonction administrative figure dans les toutes les structures citées ci-dessus. La fonction Direction et Administration générale consiste à définir les objectifs, prévoir et choisir les actions à accomplir, contrôler leur réalisation, prendre d'éventuelles mesures correctives. Il faut pour cela avoir une vision à long terme et surtout une capacité à mobiliser l'ensemble de l'entreprise.

Les cinq fonctions constituent une autre fonction que l'on désigne habituellement sous le nom d'administration et dont les attributions et les limites sont assez mal définies⁴. La prévoyance, l'organisation, la coordination et le contrôle font partie de l'administration. En sciences de l'administration, la fonction administrative est selon H. Fayol celle qui assure la direction de l'entreprise, qui pour lui est synonyme de planification, organisation, décision, direction et contrôle (P.O.D.D.C)⁵. Pour Fayol, elles sont universelles et applicables à tous les modèles d'organisation. Un bon gestionnaire doit planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler afin d'obtenir de meilleurs résultats financiers. Son exécution doit poursuivre un autre des objectifs de toute organisation, comme l'efficacité. La base du succès de cette mission réside principalement dans la coordination avec laquelle les étapes du processus administratif sont satisfaites. Les fonctions (planification, organisation, commandement, coordination, contrôle) est peu étudiée par rapport aux autres fonctions (technique, commerciale, financière, sécurité, comptable) alors que c'est la seule qui relève obligatoirement du dirigeant.

La fonction Direction et Administration générale consiste à définir les objectifs, prévoir et choisir les actions à accomplir, contrôler leur réalisation, prendre d'éventuelles mesures correctives. Il faut pour cela avoir une vision à long terme et surtout une capacité à mobiliser l'ensemble de l'entreprise. Un rôle fondamental dans l'entreprise Elle est une fonction que l'on se représente généralement bien. Elle est souvent associée au directeur, elle n'a été envisagée comme une science que depuis quelques décennies. Or son rôle est des plus importants dans l'entreprise, elle est synonyme de gestion.

¹ Alfred Chandler, stratégie et structure, les Editions d'Organisation, Paris 1989.

² Strategor, stratégie, structure, décision, identité, InterEditions, Paris, 1993.

³ Joan Woodward, "Industrial organization: Theory and Practice", Londres, Oxford University Press, 1965. Paul Lawrence et Jay Lorsch, « Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation », trad. Fr., les éditions d'organisation, Paris, 1973.

⁴ Ici Henri Fayol aurait pu citer le travail précurseur de Lincoln (1869) Essai sur l'administration des entreprises industrielles et commerciales, Paris, Lacroix, 343 p. (réédition par nos soins en 2015 chez Edi-Gestion ; voir le site de l'IHPM sur la plateforme hypothèses.org ; note de LM).

⁵ Michel G. Bédard, Mehran Ebrahimi, Anne-Laure Saives, Management à l'ère de la société du savoir, Montréal : Chenelière, 2011

L'administration est une fonction qui se répartit, comme les autres fonctions essentielles, entre la tête et les membres du corps social. Elle se distingue nettement des cinq autres fonctions essentielles. Elle assure la marche des six fonctions essentielles. Elle n'a pour organe et pour instrument que le corps social. Elle n'agit que sur le personnel. Aussi sont-ils souples et susceptibles de s'adapter à tous les besoins. La mesure est l'une des principales qualités de l'administrateur. Dans une petite entreprise elle est assurée par une seule personne (directeur), tandis que dans une grande entreprise elle est répartie sur différents niveaux hiérarchiques (gouvernance).

Selon Henri Fayol les 5 actions clés du dirigeant sont :

Prévoir et planifier : « Prévoir c'est déjà agir »,

Organiser : « Munir l'organisation de tout ce qui est utile à son fonctionnement... »,

Commander : « Tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'organisation... »,

Coordonner : « Mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise... »,

Contrôler : « Vérifier si tout se passe conformément au programme adopté... ».

On peut dire que administrer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler ;

Prévoir: scruter l'avenir et dresser le programme d'action ;

Organiser : constituer l'organisme de l'entreprise ;

Commander : faire fonctionner le personnel ;

Coordonner : harmoniser tous les actes et tous les efforts ;

Contrôler se conformer aux règles établies et aux ordres donnés.

L'administration pour les raisons suivantes :

1° Le recrutement, la formation du personnel ;

2° La plupart des principes de commandement sont ces principes ;

3° Le groupement.

La tâche essentielle de la direction générale est d'identifier la mission de l'entreprise, de fixer les objectifs et de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les atteindre ; ainsi, elle réduira au maximum l'insécurité dans laquelle sont placés les cadres ou certains cadres quand ils ont à prendre une décision ou à faire preuve d'initiative¹. Elle est chargée de dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts et d'harmoniser les actes. Elle constitue un ensemble d'activités ayant un objectif commun (réalité abstraite). Elle a pour mission de mener la gestion, la direction s'appuie sur les types d'actions (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler).

Pour Fayol, elles sont universelles et applicables à tous les modèles d'organisation. Il faut pour cela avoir une vision à long terme et surtout une capacité à mobiliser l'ensemble de l'entreprise. Elles sont les tâches qu'on doit assumer pour un fonctionnement coordonné et efficace, en transférant les responsabilités qui leur sont associées à ses différents organes. Elles impliquent l'exécution de différentes tâches quotidiennes du point de vue d'une entreprise.

1) Le leadership :

Il est la capacité à mettre en œuvre toutes les actions nécessaires à l'accomplissement de sa mission et celle des autres, cette définition conçoit le leadership comme une fonction qui peut s'exercer avec

¹ <https://diffusion.crp.education/mod/book/tool/print/index.php?id=20758>. La fonction administrative et la direction

ou sans pouvoir hiérarchique et à tout les niveaux de l'organisation¹. Le management et le leadership semblent avoir les mêmes objectifs. Le management opère sur des laps de temps. Il repose sur un fonctionnement stable et régulier. Le leadership efficace concerne des durées beaucoup plus longues. Le leadership fait naître les conditions du changement, ménage la possibilité d'acquérir des nouvelles compétences et est capable d'avoir de l'influence en dehors de l'unité dont il est responsable.

Le leader charismatique est la capacité à motiver n'est pas due au poste occupé, mais à l'individu lui-même et à son comportement. La relation interpersonnelle entre un leader charismatique et ses subordonnés est particulière. Y a-t-il un profil charismatique? les caractéristiques ont été prises en considération: des traits (physiques, des aptitudes et des traits de personnalité). Une analyse récente permet de montrer cinq points (l'énergie, l'ambition, l'intégrité, la confiance en soi et le contrôle émotionnel). Le leadership doit avoir une vision stratégique d'un patron. Diriger c'est conduire l'entreprise vers son but. Le leader doit avoir un esprit d'entrepreneur au sens large : un souci de cohérence, la recherche d'une harmonie de relations entre les individus, une capacité à mobiliser des contributions à l'effort collectif, à mobiliser ses « troupes ». Tel un chef d'orchestre, le leader doit avoir le talent de percevoir l'ensemble à travers les détails.

Anticiper, prévoir dans un monde qui apporte un flot incessant de nouveautés technologiques et de difficultés qui mettent parfois en péril les entreprises. Le monde de l'entreprise est avant tout celui de la concurrence entre les sociétés positionnées sur un même secteur. Pour faire face à la concurrence du marché, les entrepreneurs se doivent d'avoir un temps d'avance sur leurs rivaux. L'anticipation et la prévoyance sont donc deux éléments majeurs pour assurer le succès d'un projet². Le business plan est l'atout maître de l'anticipation. Cette dernière est une veille constante des transformations du marché. Elle est dirigée avec anticipation et selon des plans qui sont suivis et adaptés. Confrontés aux risques économiques permanents qui pèsent sur leur entreprise, les dirigeants doivent s'assurer de l'adéquation constante et de la maîtrise des moyens investis³.

Une entreprise est comme un être humain, dans nos vies, nous avons tous un projet, un but, un objectif que nous voulons atteindre tout en sachant que ne sera possible que dans 10 ans ou 20 ans (long terme). Pour nous permettre de nous accrocher, il nous faut des étapes, des objectifs qu'il sera possible d'atteindre entre 1 année à 5 ans (moyen terme). Mais 5 ans, cela semble bien souvent encore très long et pour nous aider à maintenir nos efforts concentrés vers notre but, il nous faut de petites étapes réalisables à l'année (court terme). Les achever, permettra de concrétiser nos avancées ce qui stimulera et maintiendra notre effort vers le but final. Le directeur doit établir une stratégie à court terme de l'année en cours, à moyen terme entre 01 année et 05 années et enfin à long terme de 05 ans à 20 années. Elles doivent porter sur les sujets clés comme le domaine

¹ Alain Duluc, le leadership et confiance, Dunod, paris, 2000, P.62

² <https://www.dynamique-mag.com/article/anticiper-prevoir-vraiment-toujours-possible.8001>, Anticiper, prévoir... Est-ce vraiment toujours possible ? L'équipe Dynamique Entrepreneuriale 15/06/2022

³ Jean-Claude Hugon, Diplômé des Universités des Sciences Économiques - Diplômé d'administration des entreprises - Ex Contrôleur de gestion « International Shared Centers » à IBM France et IBM Europe - Chargé d'études en contrôle de gestion au Pôle Universitaire Léonard de Vinci, Paris-La Défense ; Le contrôle dans l'entreprise, Date de publication : 01 janv. 2000

financier, établir un bénéfice et un rendement, les produits qui vont être développés et le marché, l'organisation comme la gestion du personnel, l'évolution de la structure et de l'organigramme.

Trois fonctions définissent les responsabilités des managers :

- Faire des plans d'avenir, définir les objectifs, préciser les étapes et prévoir les ressources.
- Organiser le travail en répartissant les tâches, en déléguant les responsabilités.
- Contrôler le travail et résoudre les problèmes qui se posent. Cinq styles caractéristiques des managers : Laisser-faire caractérisé par un manager inexistant et fuyant les responsabilités. Social ou Country club prête l'attention à la sécurité et au confort de ses salariés.

Autocrate le manager est préoccupé que de résultats.

Intégrateur équilibré qui aide l'équipe dans la poursuite des objectifs fixés.

Institutionnel, un manager qui accorde une certaine importance à son personnel et à la production¹.

Les critères de détermination du leadership² sont :

1. La sélection : consiste à évaluer les besoins de l'entreprise
2. La formation : consiste à concevoir et mettre en œuvre des initiatives stratégiques.
3. L'expérience : Le style de commandement des dirigeants doit d'abord être cohérent.

a) Les critères de détermination du leadership :

Les qualités et compétences du leadership³ :

1. Les 7 grandes qualités du leadership :

- 1.1. Une bonne mémoire : rappelé des noms et des informations.
 - 1.2. Un véritable intérêt pour les gens : désir de participation de tous les membres
 - 1.3. L'intégrité : l'équipe ne met pas en doute son intégrité (éviter les conflits).
 - 1.4. L'habileté de communiquer efficacement : parler de façon claire et persuasive.
 - 1.5. La capacité de prendre des décisions : s'ajuster pour répondre aux besoins de l'équipe.
 - 1.6. La capacité de relaxer : La pause peut être brève et à divers moments de la journée.
 - 1.7. Un enthousiasme naturel : est de croire en votre équipe et en les objectifs qu'elle poursuit.
- D'autres voient des qualités qui correspondent un leader.

b) Les qualités et compétences du leadership :

- Le désir d'avoir du pouvoir et d'être en mesure de l'utiliser,
- Des qualités cognitives, pour saisir les éléments critiques d'une vision organisationnelle,
- La capacité à articuler cette vision, pour faire adhérer ceux qu'il doit motiver. Trois aspects du leadership ont été étudiés sur le terrain (le laisser-faire, autocratique, participation).
- Le laisser-faire : Il est caractérisé par une faible activité. Comme l'a montré Miner, la motivation des cadres à exercer effectivement une direction n'est pas toujours forte.
- L'autoritarisme : est caractérisé par une approche directive, et polarisée vers les résultats.

Lewin et Lippitt ont montré que les membres d'un groupe autoritaire sont plus soumis, mais plus actifs, alors que les membres d'un groupe démocratique sont plus indépendants et font preuve de plus de cohésion⁴.

¹ Laura Mucha, la motivation de salariés et la performance dans les entreprises, Mémoire professionnel, 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations, Parcours Ressources Humaines, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion, Université de Reims, Champagne Ardenne; Année universitaire 2009 - 2010

² Frank Riboud, le leadership, édition d'organisation, Paris, 1999. P106

³ www.clubReussite.com/Ebooks Gratuits

⁴ Lewin et Lippitt ont montré que les membres d'un groupe autoritaire sont plus soumis, mais plus actifs

2. Les 07 grandes compétences du leadership :

- 2.1. Vision stratégique : Planifiez où vous voulez l'amener et comment vous y parviendrez.
- 2.2. Communication : Communiquez les réussites et les échecs à vos employés. Le succès de l'entreprise n'appartient pas qu'à vous, mais à toute votre équipe.
- 2.3. Repérer et garder les meilleurs talents : La réussite est à l'image des gens.
- 2.4. Délégation : Il partage, délègue et renforce l'autonomie de leur équipe.
- 2.5. Diriger par l'exemple : Faites preuve d'honnêteté de valeurs et donnez le ton.
- 2.6. Demander conseil : le changement transforme les affaires tellement.
- 2.7. Développer des leaders : Il peut se trouver à tous les échelons développé. Le leadership correspond à des attentes :
 - Développer une vision d'avenir, et formuler des stratégies qui donnent corps à cette vision.
 - Mettre les autres en mouvement, les faire adhérer afin d'obtenir leur coopération.
 - Les motiver en mobilisant leurs besoins, leurs valeurs, leurs ressources

Les avantages et les dangers d'un bon leadership¹ :

1. Les avantages d'un bon leadership :

- L'équipe représente d'avantage qu'un simple groupe ont un objectif commun.
- L'équipe connaît ses propres objectifs et sait les situer.
- Les membres de l'équipe se soutiennent mutuellement.
- L'équipe est prête à fournir des efforts supplémentaires.
- L'équipe ne se contente pas du minimum (perfection).
- Chaque membre de l'équipe connaît son rôle.
- L'équipe est motivée et effectue sa tâche (efficacité).
- Chaque tâche est attribuée à la personne (accomplissement).

2. Les dangers d'un mauvais leadership :

- Le groupe ne sait pas précisément ce qu'il doit faire (le travail risque d'être mal fait).
- Le groupe n'est pas motivé. Il met plus de temps à effectuer une tâche.
- Les individus ne travaillent pas en équipe et ne sont pas aussi efficaces.
- Le groupe se contente de faire le minimum (assumer un travail supplémentaire).
- Les membres du groupe ne resteront pas longtemps dans l'entreprise (environnement).
- Les individus ne développeront pas leurs compétences ne s'adapter à de nouvelles situations.

Types de décisions, on peut distinguer 3 types de décisions prises

1. Les décisions stratégiques sont de « grandes » décisions, prises par le plus haut niveau hiérarchique (futur). La réflexion stratégique se préoccupe de la viabilité et de la rentabilité de l'entreprise
2. Les décisions tactiques sont des décisions intermédiaires (directeurs des fonctions)
3. Les décisions opérationnelles sont des mesures concrètes destinées à exécuter décisions. Les décisions stratégiques sont donc les applications d'une vision à long terme (uniques, occasionnelles), Les décisions tactiques sont à moyen terme (elles sont peu fréquentes et peu prévisibles). Les décisions opérationnelles sont à court terme (décisions de routine).

¹ Roebuck Chris, Leadership et travail en équipe, édition first, paris, 1999.P11

2) - La communication :

La communication vient du latin *communicare* qui signifie "partager, communiquer, laisser participer". Elle est réciproque et sert à résoudre les problèmes et surmonter les obstacles. Elle est souvent définie comme un "échange" ou une "transmission" d'informations. Le terme "information" désigne la connaissance. En outre, elle peut se faire sans paroles et de manière automatique¹. Le terme fait référence à un ensemble d'activités de communication interne et externe menées par une organisation privée ou publique. La communication dans une entreprise est primordiale de nos jours. Elle est considérée comme une fonction (le moteur d'échange d'informations). Une communication bien faite est source de motivation (performance). Elle a pour objectif de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise en utilisant différents types de communication (interne et externe). La communication en entreprise est un atout majeur pour votre réussite dans la mesure où elle permet de créer une véritable cohésion entre les équipes et les différentes strates de l'entreprise². Il s'agit de la communication interne qui est mise en place tant entre les salariés eux-mêmes qu'avec leur hiérarchie. Tout type de communication provenant d'une organisation à destination de ses différents publics. Elle comprend le (marketing et publicitaire, interne et R.H). Elle se distingue de la communication marque/produit. Elle est alors synonyme de communication institutionnelle³.

a) Les différents types de communication :

Quels sont les types de communication en entreprise ? Elle est un enjeu important. On oppose deux modèles complémentaires, la communication externe et la communication interne. Il y a trois types de communication⁴ : interne, externe et institutionnelle. L'interne qui s'adresse exclusivement aux collaborateurs, dans l'entreprise. L'objectif est communiquer ses valeurs et développer un sentiment d'appartenance auprès des employés. Après tout, les collaborateurs sont ses premiers ambassadeurs. La conversation reste l'élément clé d'une communication réussie. La communication interne comprend tous les canaux de communication au sein de l'entreprise. On distingue descendant (du coach ou dirigeant au salarié), ascendant (du salarié au dirigeant ou supérieur), horizontal (entre les salarié ou le personnel)⁵. Ces outils sont (livret d'accueil, panneau d'affichage, intranet, événements internes, newsletter, etc). L'externe est à destination des consommateurs (clients et prospects). Ces outils sont (newsletter, affiches, magazines et journaux, site internet, publicité (spots télé, Facebook ads, Google adwords, bannières publicitaires...), les réseaux sociaux, e-book ou livret blanc. L'Institutionnelle ou corporate est de communiquer sur elle-même en tant qu'organisation, animée d'une mission et incarnant des valeurs. Elle s'adresse aux parties prenantes (décideurs, partenaires, fournisseurs, investisseurs potentiels, l'environnement local, médias). Avec internet, nous sommes entrés dans l'ère de la transparence. Ces outils sont (communiqués de presse, le rapport annuel, les salons et événements professionnels, etc). Avec

¹ À cet égard, le scientifique en communication Paul Watzlawick a un jour formulé de manière très pertinente : "On ne peut pas ne pas communiquer". "Pour être compris par les autres, il faut comprendre l'autre. Pour comprendre les autres, il faut d'abord se comprendre soi-même".

² <https://www.lumapps.com/fr/communication-interne/types-communication-interne-entreprise/>, Célia Ratouis, 12 types de communication interne en entreprise

³ <https://www.merci-app.com/article/communication-entreprise>, Arnaud Robert-Gorsse, Le guide ultime de la communication d'entreprise, Publié LE 4/3/2022

⁴ C'est parce qu'on néglige l'éléphant au milieu de la pièce, à savoir la définition de la communication tout court

⁵ <https://www.cbc-partner.com/fr/2021/05/21/eine-einfuehrung-in-die-unternehmenskommunikation/>, une introduction à la communication d'entreprise

l'arrivée de la génération Z sur le marché du travail, une attention particulière est portée sur la capacité de l'entreprise à donner du sens à ses actions.

Tout type de communication à destination de ses différents publics en externe et en interne. Elle comprend la communication (marketing et publicitaire ou communication client, interne, RH institutionnelle ou marque/produit). L'entreprise est agent de communication et cette dernière est l'ensemble des actions menées pour communiquer avec son environnement. Elle a pour but de promouvoir l'image de ses parties prenantes (salariés clients, fournisseurs, etc.). Elle entretient des relations avec son environnement interne (personnel, actionnaires...) et externe (fournisseurs, clients, pouvoirs publics, opinion...). C'est une démarche globale qui a pour but de promouvoir l'image et les valeurs de l'entreprise. Elle s'inscrit dans la stratégie globale et doit être cohérente avec son identité. A quoi sert la communication ? Elle permet de développer l'image, promouvoir ses produits, fidéliser la clientèle (se démarquer de la concurrence. Elle est importante car seule une communication efficace permet à vos clients de découvrir vos produits et ce qui rend votre entreprise unique (concurrents) ; L'Interne permet à la direction et aux collaborateurs de coordonner leurs activités ; Des relations publiques habiles permettent d'informer les parties prenantes. Nous sommes entrés dans l'ère de la conversation et du développement des communautés. C'est le monde de la communication digitale.

En quoi consiste la communication, elle est l'ensemble des actions menées pour communiquer avec son environnement. Elle a pour but de promouvoir l'image de l'entreprise auprès de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, investisseurs, salariés, etc.). Outil essentiel pour déterminer les objectifs, les publics ciblés, les messages à communiquer, les canaux. Il existe une multitude de formes de communication : interne, externe, la institutionnelle et la marketing...évaluation de la communication, elle permet de mesurer l'efficacité des différentes campagnes. Pourquoi faire de la communication ? Pour diffuser une information auprès d'un public ciblé. Elle permet de faire connaître une entreprise, ses produits et toucher les consommateurs et de créer une image de marque.

b) Les objectifs de la communication :

Bâtir une large communauté de clients qui deviennent des ambassadeurs de la marque. La capacité de la marque à mener en même temps une communication interne, externe et corporate. La communication d'entreprise contribue à façonner « l'identité d'entreprise est le caractère unique qui englobe l'image de l'organisation, ses valeurs et son histoire » comme « l'image de soi, c'est-à-dire les indices ou les signaux qu'elle donne à voir de par son comportement, sa communication et l'usage de symboles »¹. Elle est un prérequis indispensable au bon fonctionnement d'une organisation. Elle permet de se manœuvrer dans des environnements changeants et de maintenir une réputation solide et crédible auprès de leurs publics clés. Elle est unique et le reflet de l'histoire d'une entreprise. Les éléments d'une communication sont les suivants (s'adresse à quelqu'un², une communication vient de quelqu'un, la plus grande richesse se trouve dans ses ressources humaines. Les principes importants c'est qu'elle repose sur le dialogue avec son audience, les idées sont déterminantes, elles véhiculent l'identité et elle a une influence primordiale pour susciter la confiance. On distingue généralement la communication vers le :

¹ L'organisation étant définie par le célèbre théoricien néerlandais des sciences de l'organisation Cees Van Riel

² Or il y a une maxime en marketing qui dit : si vous vous adressez à tout le monde, vous ne parlez à personne.

Bas permet aux employés de mieux comprendre les objectifs.

Haut permet aux employés de transmettre les informations vers le haut. Il y a deux communications, l'une est formelle (structurées) par une seule personne et ont un caractère officiel, l'autre est informelle (privée entre employés).

La communication est l'échange d'idées. Les éléments d'une communication sont :

1. On s'adresse à quelqu'un.

2. Une communication vient de quelqu'un. La communication repose sur le dialogue avec son audience. Les idées communiquées sont déterminantes (l'identité de l'entreprise). La qualité de la communication a une influence primordiale pour susciter la confiance.

- elle permet de créer une meilleure atmosphère au sein de l'entreprise

- elle permet d'intégrer chacun de ses membres.

- elle permet mieux informer les salariés des prises de décision de la hiérarchie.

- elle permet de recruter plus facilement de nouveaux talents (l'image de l'entreprise).

Les avantages de la communication interne

- elle crée un lien qui favorise la cohésion d'équipe.

- L'implication des salariés est source de motivation (objectifs fixés).

- la transparence favorise la confiance.

Communiquer : un défi crucial pour l'entreprise/ L'objectif principal d'une entreprise reste de vendre ses produits ou ses services. Il n'y a pas un plan de communication typique (stratégie). On divise en deux: la communication interne et externe. Une communication bien gérée crée de la valeur ajoutée à l'entreprise. la motivation permet de déceler les besoins des individus. Ces deux concepts sont des fonctions fortes incontournables qui aspirent à une survie dans l'environnement de plus en plus très concurrentiel.

La communication n'a jamais été aussi simple. Les canaux sont multipliés pour faciliter les échanges (au bureau ou à distance). Les canaux de communication directs en entreprise: c'est les façons de communiquer entre collaborateurs de façon « réelle ». Cela facilite les échanges et permet se coordonner. Les canaux de communication virtuels en entreprise sont développés au XXIème siècle avec l'accroissement des T.I.C (à distance téléphone, mail ou visioconférence). Les avantages d'une bonne communication est de faciliter la productivité et créativité d'une entreprise : la communication est rapide et limpide, les équipes sont efficaces et proactives. Puis on renforce l'implication et le lien dans l'entreprise, si la communication est bien mise en place, les membres se feront mutuellement confiance et faire faciliter le dialogue entre les équipes, ce sont des soucis en interne pourront être résolus via le dialogue¹.

3) La motivation :

Bien que le concept de motivation au travail ne se soit réellement développé qu'à partir de la deuxième partie du XXème siècle. C'est une force intérieure qui pousse l'employé à agir (objectifs organisationnels), tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie². La définition admise de la motivation consiste à la décrire comme étant « Le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes

¹ <https://www.groupe-partenaire.com/fr/la-communication-au-sein-dune-entreprise/>, communiqué au sein d'une entreprise

² Louis Bergeron, auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation

produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »¹. La motivation des salariés au travail détermine le niveau de rendement². C'est le goût que le salarié a à faire son travail. Elle conditionne les comportements au travail et il est admis qu'elle est une des composantes de la performance au travail. La performance est fonction de la motivation. Les degrés de la motivation dépendent de la variation de ces trois aspects et de leurs interactions avec tous les autres déterminants de la performance: aptitudes, personnalité, savoirs et compétences.

- La motivation finale est l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise,
- La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art.
- il s'agit avant toute chose de survivre (survie);
- La motivation obsessionnelle est une motivation radicalisée (quotidienne).

La motivation peut être décomposée en 3 étapes³ :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif;
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort ;
3. La persévérance dans l'effort.

« Comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie⁴ La motivation, force interne ? Les théories dites du besoin ont toutes une base commune: l'idée qu'il existe une force interne qui pousse chacun d'entre nous à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. La motivation serait alors un ensemble d'activités déployées pour obtenir cette satisfaction. Les outils financiers qui sont à la disposition du manager pour motiver ses salariés ?

- La rémunération fixe reste l'élément déterminant lors d'une embauche.
- La rémunération variable sera l'élément motivant pour faire réagir.
- Le 13ème mois viendra saluer l'implication collective.
- La participation et l'intéressement. La création d'objectifs communs visant à améliorer les résultats de l'entreprise doit motiver tous les salariés.

Chaque acteur aux objectifs fixés pourra et devra donc être récompensé.

L'épargne salariale déductible de l'entreprise,

Les primes et avantages en nature,

Les avantages sociaux (tickets restaurants, chèques vacances⁵).

Épanouissement personnel = productivité professionnelle

a) La motivation individuelle :

L'individualisme créatif est source de motivation. Elle relève de l'organisation (sociale (traditions, motivations personnelles, l'influence de la tradition), du travail (facteur décisif de réussite, les autres solutions, l'apport extérieur). Elle varie selon le mode de fonctionnement de l'entreprise L'organisation de travail utilise les aptitudes personnelles (ce qui crée une forte motivation

¹ Vallerand, R.J. et Thill, E.E. (1993). « Introduction au concept de motivation », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.18.

² Dans les années 1960, Lewin est l'un des premiers à s'intéresser à la motivation des salariés au travail pour déterminer le niveau de rendement

³ Selon Claude Levy-Leboyer, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition

⁴ Louis Bergeron, auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation

⁵ Elodie Gastebois, Matthieu Laporte, Conseil et Audit Caennais (Cac14), La motivation des salariés dans l'entreprise : quels outils ?

intérieure, et des attitudes constructives). Le refus d'utilisation des aptitudes (développe un individualisme négatif, ce qui fait naître des attitudes négatives). La motivation varie selon le mode d'organisation, les tendances négatives sont réversibles (des principes non contraires aux règles, organisation informelle, anticipation sur l'évolution du mode de fonctionnement. Un accord difficile entre les aptitudes et les exigences du poste (le cas de désaccord, la mutation/renoncement, l'attitude agressive et la recherche de compensation. La motivation collective est basée sur de vraies relations professionnelles comme (le sentiment d'utilité, le rendement collectif et la bonne ambiance)¹. L'évaluation des performances et la récompense aux résultats sont des éléments cruciaux, mais difficiles à mettre en œuvre dans le processus de motivation. Il ne faut pas limiter les récompenses aux rémunérations financières.

Le rôle de la motivation dans l'entreprise :

Elle serait l'énergie indispensable qui guiderait les comportements

Elle a pour rôle principal l'engagement des compétences RH, la détermination et l'amour du travail bien fait de façon pérenne.

Elle prône la transparence, l'équité et la justice

Elle doit tenir compte de l'implication du personnel

Il n'existe pas de recette universelle de motivation.

Chaque individu à sa spécificité et ses besoins changeants.

La démotivation salariée, les facteurs de la démotivation au travail :

Les salariés sont trop souvent considérés comme une simple variable d'ajustement financier. Les pratiques managériales restent souvent autoritaires et peu responsabilisantes. La qualité de la relation entre les collaborateurs et leurs managers n'est plus d'actualité. On parle même de « divorce » des salariés avec leur entreprise, Les salariés opèrent des calculs dans leur relation d'emploi. Le salarié considère que son investissement dans l'entreprise n'en vaut pas la peine.

Deux concepts maîtrisés et adaptés à l'entreprise favorisent incontestablement sa réussite.

- Les recherches dans le domaine des modèles et stratégies de motivation se poursuivent et de nouvelles théories apparaissent.

- On voit que les théories et stratégies destinées à stimuler la motivation doivent s'adapter à des paramètres tel que la culture, les normes sociales, l'idéologie du travail mais aussi à la manière dont chaque société crée l'obligation de travail². La performance dans l'entreprise liée aux méthodes de management. Elle désigne la réalisation des objectifs organisationnels³, elle liée aux objectifs fixés, L'exigence de parvenir à ses fins propres⁴. Ainsi, la performance résulte d'une juste combinaison de ces différents facteurs.

Performance = compétence X motivation X détermination des objectifs

¹ Kévin Edelin, Matthieu Souillard, La motivation au sein de l'entreprise, Management, Janvier 2004

² 2TSC ISTA/NTIC2 Sidi Maarouf

³ Selon Patrick Gilbert et Marina Charpentier, La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels

⁴ Emmanuel Maire et Matthieu Dubost dans leur ouvrage Les clés de la performance

Les composantes de la performance sont l'efficacité qui est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle¹. Elle est le rapport entre les résultats atteints et les objectifs visés. Efficacité = résultat atteint / moyen mis en œuvre. Tandis que l'efficacité évalue la capacité à obtenir un résultat donné à partir de ressources minimales. La performance dépend aussi de la cohérence de la mise en œuvre des actions entre les acteurs et les services qui en chargent. Les dimensions de la performance sont la performance interne qui concerne les acteurs internes de l'organisation et la performance externe s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation.

Les types de la performance sont l'organisationnelle qui vise à faire état de la performance globale d'une entreprise. Le social est le rapport entre l'effet social d'une entreprise et l'attitude des salariés. La performance économique désigne celle engendrée en réduisant ses coûts par la maximisation du chiffre d'affaire, du profit, de la rentabilité². La performance financière désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement. Les sources de performance sont humaine (collaborateurs), technique (investissements), financière (moyens financiers)³. Les facteurs de la performance sont (les clients, la mission, le processus les produits). Les Objectifs de la performance, sa mesure ne peut constituer une fin en soi, elle vise des objectifs (développer des produits et les parts de marché, réduire les coûts, lancer de nouveaux produits, anticiper les besoins des clients, améliorer la rentabilité, consolider et développer les savoir-faire, fidéliser la clientèle)⁴. L'efficacité humaine est le rapport entre les résultats atteints et le coût social du groupe.

L'Efficacité humaine (Eh) : Eh=M.C.C.

E. h = M : Motivation C : Compétence professionnalisme C : Culture⁵

L'efficacité sociale mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux. Dans les théories relatives à la performance On distingue deux principales théories (la théorie des buts : le but est le fait de se fixer les objectifs, la théorie du renforcement : tout comportement peut être maîtrisé, en fonction du résultat désiré, la mesure de la performance : se mesure avec des critères (ou indicateurs) de résultat. Le lien entre motivation et la performance : un salarié motivé va travailler au-delà de ses capacités et relever les défis et les challenges qui lui sont proposés, ce qui par conséquent est très favorable pour l'entreprise⁶.

¹ Gransted, (I), « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, p33

² Lallé, B, « pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », éd comptables Malesherbes, 1992, p16

³ Bernard Martory, « Contrôle de gestion sociale », 6ème édition, Magnard-Vuibert, 2009, p237

⁴ Caillat Allain, « management des entreprises », édition Hachette Livre, 2008, p38

⁵ Dimitri Weiss, « les Ressources Humaines », Editions d'Organisation, 1999, p251

⁶ Temboukti Ghiles, Sough Sarah, L'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise, Mémoire de fin de Cycle En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, Option : Management des ressources humaines, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales, et des Sciences de Gestion, Département des Sciences de Gestion, Université Abderrahmane Mira - Bejaia, Algérie, Année universitaire: 2018/2019

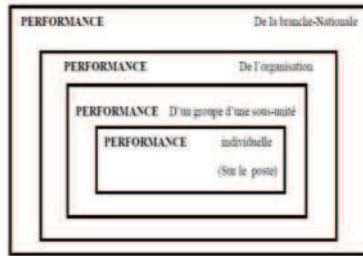


Fig. n ° 14 : Les niveaux de mesures de la performance¹

La prise en compte des motivations individuelles qui sont des personnes avant d'être des salariés, l'entreprise : un agent économique...social et culturel, le nouveau rôle qui répond à des attentes évolutives. On essaye d'anticiper les changements culturels ainsi que les freins qui sont dus à la hiérarchie et la fonction personne. La récompense est composée de (chèques-cadeaux, catalogues-cadeaux, cartes, voyages individuels et les entreprises prestataires. Le besoin de reconnaissance c'est à travers le regard des autres que l'on se forge une image de soi ». Le sens et la reconnaissance est une nécessité d'une raison d'être (cohérence entre son travail et ses aspirations, imbrication du sens et de la motivation, attentes majeures, travail épanouissant, désir d'être soi même, souhait de conquérir le temps, demande d'une organisation vivante, transparence...Quels enjeux pour le salarié? La cause d'épanouissement

La satisfaction qui diffère de la motivation, il n'y a pas une nécessité absolue et une motivation en soi.

Section -2 - Prévision et planification :

Les tâches de la fonction de direction :

1) La prévoyance ou la prévision :

Prévoir : cela signifie prendre en compte les évolutions probables de l'environnement, et fixer des objectifs en tenant compte de contraintes internes (moyens financiers, humains, matériels dont l'entreprise dispose) et de contraintes externes (marchés, concurrences, besoins des clients ...). C'est le préalable à toute action. La prévision porte sur les buts et sur les moyens. Prévoir c'est essayer de planifier l'avenir en fonction de différents scénarios². Elle suppose l'étude de la conjoncture et l'analyse des résultats et des ressources internes. On donne une idée de l'importance qu'on attribue à la prévoyance dans le monde des affaires. Prévoir, ici, signifie à la fois évaluer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir³. Elle a une infinité d'occasions ; le plus efficace, c'est le programme d'action.

C'est le préalable à toute action. Prévoir c'est déjà agir, on essaye de planifier l'avenir en fonction de différents scénarios. L'instrument le plus efficace est le programme d'action. Ce dernier facilite l'utilisation des ressources et le choix des moyens à utiliser pour arriver à la finalité de l'entreprise.

¹ Source : B. Martory, D. Crozet « gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Dunod, 7ème édition, Paris, 2008, p17

² Sun Tse, article IV p. 31 « Les habiles guerriers font en sorte de remporter la bataille après avoir créé les conditions appropriées ».

³ U. Beck p. 41 « ... Nous ne savons pas ce qui peut advenir, mais nous devons anticiper les effets néfastes... »

La préparation du programme est une opération la plus importante et la plus difficile qui repose sur les (ressources, opérations en cours, possibilités d'avenir)¹. Le manager doit en effet porter son attention sur les objectifs, mais aussi sur les hommes. L'un n'ira jamais sans l'autre faute de quoi la situation deviendra vite ingérable...². Mais tout ça requiert des qualités du leader (l'art de diriger, des activités et la prudence avec l'obligation).

La prévision porte sur les buts et sur les moyens. Elle suppose l'étude de la conjoncture et l'analyse des résultats et des ressources internes. Il est conseillé de définir dès le départ un plan d'action qui mettra en avant les différentes mesures de suivi des objectifs³. Le programme d'action est une sorte de tableau d'avenir ; c'est la marche de l'entreprise prévue et préparée pour un certain temps. Il repose sur (les ressources de l'entreprise, la nature et l'importance des opérations en cours, les possibilités d'avenir). Sa préparation est importante et difficile (services et fonctions et surtout l'administrative). Le coach prend l'initiative de coordonner les parties en harmonie et la ligne de conduite à suivre. Les conditions d'un bon programme d'action (l'art de manier les employés, les activités à suivre, le courage moral du chef, la stabilité du personnel de l'unité ou l'entreprise, la compétence requise du dirigeant, la connaissance des affaires. Les prévisions sont essentielles à la planification pour les entreprises saisonnières.

a) Les avantages et inconvénients des prévisions :

- L'étude des ressources et des moyens à employer pour atteindre le but.
- La confection du programme annuel est toujours une opération délicate.
- Le manque de suite dans l'action et les changements injustifiés d'orientation sont des dangers qui menacent constamment les affaires sans programme.

Tout navire, de nos jours, possède un radar (au moins), mais peut-on affirmer que toute entreprise ou autre institution (collectivité territoriale, DCN, etc.) dispose d'un dispositif de Veille ? Si la réponse devait être « non », pensons alors au Titanic qui n'avait pas de radar bien que cette technologie existât déjà. Et nous savons ce qu'il advint de ce navire⁴.

La stabilité de l'équipe dirigeante et son implication dans l'entreprise est un élément fondamental de l'analyse des titres.

2) La planification :

« Le terme planification est actuellement utilisé dans tellement de sens différents, qu'il y a quelques dangers de confusion ». Planifier, pour certains auteurs c'est penser le futur. Planifier, pour d'autres auteurs, c'est contrôler le futur. « Planifier c'est concevoir un futur désiré et les moyens qui permettront de le réaliser »⁵. « Planifier, au fond, c'est choisir »⁶. Planifier consiste à penser et sa valeur réside dans le processus. Une bonne maîtrise de ces facteurs est un atout capital dans le choix de stratégies à instaurer pour atteindre les objectifs fixés. On modifie le dispositif de planification

¹ Président Tchuruk ? « En raison de décisions prises trop tard au sujet des écrans couleur, Alcatel a perdu des parts de marché dans les téléphones portables. » Les Échos 31031

² <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-direction-et-administration-generale#>, La fonction Direction et Administration générale

³ <https://www.indicerh.net/entreprise-comment-prevoir-les-objectifs-de-vos-equipes-pour-2022%E2%80%89/>, Kévin, Entreprise : comment prévoir les objectifs de vos équipes pour 2022

⁴ Humbert Lesca, Gouvernance d'une organisation : prévoir ou anticiper ?, la revue des sciences de gestion 2008/3-4 (n° 231-232), pages 11 à 17

⁵ La définition d'Ackoff sur la planification.

⁶ Goetz en 1947, planifier c'est décidé

stratégique – dit « projet d'entreprise » – qu'elle a élaboré entre 2007 et 2009 pour tenter de « gérer » son évolution¹.

La planification est un processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les étapes à mettre en œuvre et à franchir pour atteindre ces objectifs. Elle permet donc de répondre aux questions suivantes : Quelle est la situation actuelle ? Où voulons-nous aller ? Comment y parvenir ?². Le processus de planification, la planification est un processus à quatre étapes (l'analyse de la situation, la formulation de la mission et des objectifs, l'élaboration des stratégies, l'évaluation et le choix de la meilleure option). La planification se développe dans un nombre tellement important de directions différentes que les planificateurs ne peuvent plus en distinguer la forme.

Le planificateur trouve la planification partout en générale et nulle part en particulier. Pour définir la planification avec soin nous commençons ici en considérant les définitions formelles de la planification³. La planification vise à inscrire le fonctionnement de l'entreprise dans la durée. Compte tenu des changements qui marquent l'environnement, les ressources et les potentialités des différentes entreprises, les gestionnaires analysent les opportunités et évaluent les risques, en fonction de quoi, ils décident des choix et des priorités de leur entreprise. Ils sélectionnent les facteurs et les ordonnent au vue d'objectifs établis⁴.

La planification est le processus de penser et d'organiser les activités nécessaires pour atteindre un objectif. Pour l'entreprise, planifier veut dire réfléchir et déterminer ce qu'il faut faire à l'avenir pour améliorer votre entreprise⁵. Par le biais, de la planification, les gestionnaires se questionnent sur le devenir de leur organisation. La planification est une procédure formalisée qui a pour but de produire en résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décision.

Dans ce contexte, « formaliser » signifie faire trois choses :

- a. décomposer,
 - b. articuler ; et tout particulièrement
 - c. rationaliser le processus par lequel les décisions sont prises et intégrées dans les organisations.
- Tout plan se place sous l'égide d'une attitude : la satisfaction (fixer les objectifs), l'optimisation (formuler les objectifs en termes quantitatifs), l'adaptation (répondre à un changement). La planification comme « la détermination consciente d'actions définies pour atteindre des objectifs. La planification, donc, c'est la décision »⁶. Donc un plan est un ensemble intégré de décisions. Elle est un élément important pour les entreprises et elles y consacrent des ressources considérables. C'est devenu une activité de spécialiste dans de nombreuses industries. Plus les processus sont complexes dans les organisations, plus la planification est importante. Des entreprises mais aussi des institutions publiques font appel à ces techniques. Les services hospitaliers sont connus pour

¹ Nathalie Lallemand- Stempak, Rôle de la planification stratégique dans l'évolution des entreprises sociales, Le cas d'une mutuelle d'assurance, revue française de gestion 2015/2 (N° 247) pages 101 à 117.

² Sahli Faouzia, Chapitre 5 : la planification dans l'entreprise

³ Aaron Wildavsky, un spécialiste de sciences politique bien connu pour ses critiques de la planification, a fini par dire qu'en essayant d'être tout à la fois, la planification n'était plus rien du tout

⁴ <https://www.petite-entreprise.net/P-2533-136-G1-prevoir-l-evolution-de-l-entreprise.html>, Prévoir l'évolution de l'entreprise, publié le 7 avril 2015

⁵ Organisation Internationale du Travail (O.I.T), Germe, Créez et gérez mieux votre entreprise, planifiée pour votre entreprise.

⁶ Koontz en 1958, définissait la planification

leur planification (et leurs réformes). La planification permet d'adapter les ressources en quantité et qualité en fonction de l'évolution de la demande¹. La planification est un processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les étapes à mettre en œuvre et à franchir pour atteindre ces objectifs. Elle permet donc de répondre aux questions suivantes : Quelle est la situation actuelle ? Où voulons-nous aller ? Comment y parvenir ?

a) Les types de planification:

Il existe différents types de planification.

1) La planification en fonction du temps :

Elle se concentre sur les délais fixés pour atteindre l'objectif, et dans ce cas, nous allons trouver trois possibilités qui sont les suivantes:

La planification à court, à moyen et à long terme (d'un an ou moins, de deux à trois ans ou de plus de trois ans).

a) La planification à court terme: c'est un type de planification à travers lequel on cherche que les objectifs sont atteints dans un délai maximum d'un an, bien qu'il s'agisse généralement de durées beaucoup plus courtes selon le type de projet que nous avons en main.

b) La planification à moyen terme: par contre, nous avons une planification à moyen terme, qui nous permet d'atteindre les objectifs dans un délai allant d'un an à cinq ans.

c) La planification à long terme: enfin nous avons la planification à long terme qui nous permet d'atteindre les objectifs dans une période qui s'étendra à partir de cinq ans.

2) La planification stratégique de la planification opérationnelle :

La planification stratégique est fondée sur les besoins (fixer des objectifs, les buts et la mission de l'entreprise). «La planification stratégique amène les entreprises à un nouveau niveau et à de nouvelles façons de fonctionner»². Un plan stratégique n'est pas un plan d'affaires (parfois appelé un plan opérationnel). Il décrit les objectifs futurs d'une entreprise et un plan d'action pour passer de la situation actuelle à la situation future visée. «La planification stratégique est une première étape pour devenir une entreprise plus sophistiquée. Elle renforce l'équipe et améliore la prise de décisions et la façon de communiquer des gestionnaires»³.

La planification stratégique vise à atteindre les objectifs dans un laps de temps déterminé. Pour ce faire, vous devez prendre en compte tous les éléments qui font partie du projet, obtenant ainsi une optimisation maximale et, surtout, établissant un délai adéquat. La planification stratégique se base essentiellement sur les prévisions. Les prévisions saines constituent les bases de la planification saine. Les étapes du processus de planification stratégique sont (la clarification de la position stratégique, la hiérarchisation des objectifs, l'élaboration d'un plan stratégique, mettre en œuvre et gérer votre stratégie et le suivi et évaluation du plan. La planification stratégique s'adresse à

¹ Thierry Burger-Helmchen, Caroline Hussler, Paul Muller, Chapitre 3. La planification, dans management (2019), pages 83 à 128.

² Sandra Coffey, Conseillère d'affaires principale à BDC Services-conseils, qui forme les cheffes et chefs d'entreprise à l'élaboration de plans stratégiques.

³ <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/definir-strategie/planification-strategique-demystifiee>, qu'est-ce que la planification stratégique ?

l'organisation dans un ensemble¹. Les 4 Etapes du processus de planification des activités sont (l'identification, la formulation, la délégation et l'exécution.

La planification opérationnelle définit les activités à accomplir dans des domaines précis afin que la stratégie soit respectée. Le changement est constant et toujours plus rapide. C'est par la prévision que la planification facilite le contrôle et l'évaluation des résultats². Grâce à cette planification, certaines tâches sont confiées à des personnes différentes, mais la particularité est que chaque tâche sera confiée à une personne, à un professionnel ou même à un groupe spécifique. Cela permet d'attribuer des tâches en fonction de la spécialisation et, bien sûr, de mieux s'ajuster à la durée maximale du mandat. Il convient de noter que ce type de planification a généralement des délais courts. Les plans opérationnels exposent en détail comment parvenir aux objectifs généraux et se différencient des premiers sur trois points (la durée, la portée et le contenu. Ils couvrent de courtes périodes).

La planification est de

- 1/ Prendre le temps nécessaire pour l'organisation
- 2/ Fixer des objectifs à court, moyen et long terme
- 3/ Avoir une vision panoramique de chaque projet
- 4/ Découper le projet en différentes phases
- 5/ Prévoir & anticiper, c'est être flexible et réactif
- 6/ Mettre à jour son planning qui est le carnet de santé du projet !

Il reflète de ce qui se passe sur le terrain. Pour que la vie du projet suive son cours dans le meilleur environnement qui soit, il est essentiel de fédérer les contributeurs, en donnant de la visibilité sur leur propre activité et les attendus, dans le respect de leur plan de charge individuel. Un plan est un ensemble formalisé d'actions pour réussir à atteindre une succession d'objectifs et de buts. Les buts correspondent à ce que l'entreprise souhaite atteindre à long terme.

Les objectifs sont fixés à court terme et sont quantifiés (par exemple, obtenir une croissance de 5 % sur le premier semestre, réduire les rebuts de 12 % d'ici la fin de l'année, embaucher deux nouveaux collaborateurs dans un domaine précis). Une partie de la planification consiste à définir les objectifs en lien avec les buts et de coordonner les activités pour y arriver. La planification est l'une des grandes fonctions du management. Elle est importante car les environnements dans lesquels se trouvent les organisations sont changeants et créent des incertitudes. Les managers conçoivent et appliquent des plans pour que l'organisation atteigne ses objectifs. Planifier c'est finalement être préparé pour attaquer un marché concurrentiel...

La planification spécifique ou (plans directionnels) est préalable à la planification directionnelle, en ces sens qu'ils énoncent des objectifs concis, sans ambiguïté ou risque de malentendus. La planification spécifique présente cependant des inconvénients par leur besoin de prévisibilité. En

¹ Citation : Deux hommes taillent des pierres dans une carrière. Le premier demande au second ce qu'il fait. Celui-ci lui répond : «C'est pourtant évident; je casse de grosses pierres pour en faire des petites». Le second pose ensuite la même question au premier, qui lui répond : «Je casse des pierres pour bâtir une cathédrale célébrant la gloire de Dieu». La morale de cette histoire est qu'il ne suffit pas d'avoir un travail, comme le premier homme; il faut aussi savoir quelle est la mission à accomplir, comme le deuxième.

² <https://gpconseils.ch/planification-organisation>. Planification & organisation

cas d'incertitude majeure requérant une grande souplesse d'action, les plans directionnels semblent donc plus appropriés. Ces types de plans conduisent d'un point A à un point B cependant, il y a un détour, des plans spécifiques peuvent rendre l'ensemble confus, alors que des plans directionnels offrent une ligne directrice sans bloquer les managers dans une voie déterminée. La planification ponctuelle ou permanente, la planification ponctuelle répond à une situation unique.

La planification permanente concerne des actions qui se répètent dans l'organisation. D'une manière générale, planifier est une tâche d'importance capitale pour toute activité humaine; parce qu'elle actionne la concentration; elle permet d'approfondir la réflexion; et elle fournit le cadre pour une meilleure prise de décision. L'importance de la planification d'entreprise n'a presque pas d'égal¹. L'importance de la planification d'entreprise peut être identifiée à 6 niveaux de la préparation au lancement d'entreprise.

Une planification rigoureuse vous oblige à optimiser l'analyse de votre projet en vous:

- Forçant à valider votre idée d'entreprise,
- Obligeant à analyser rigoureusement les aspects importants de l'entreprise,
- Permettant d'améliorer l'idée,
- Aidant à mesurer les progrès,
- Permettant de préparer votre campagne de levée de fonds,
- Aidant à préparer un pitch clair et le présenter en toute confiance².

Le fait est que le travail de planification vous force à enquêter sérieusement votre marché cible; afin de déterminer si votre produit ou service est attrayant, et à quel type de public. Vous ne pouvez vous en passer; parce que vous en avez l'obligation d'en rapporter les résultats et les détails. L'étude de marché vous aide à valider une décision d'entreprise; dans ce sens qu'elle vous montre qu'il existe réellement un marché pour votre offre. Les prévisions se présentent comme un outil exceptionnel. Elles montrent la rentabilité, la viabilité d'un projet. La planification est un enjeu crucial du fait de son impact sur l'ensemble de la stratégie d'entreprise et les personnels. En réalité, la planification est importante pour tous les acteurs participant à la vie de l'entreprise. La planification et l'organisation sont deux grands outils de management.

La planification joue un rôle très important dans une organisation. La planification permet de maîtriser son avenir et de connaître les moyens pour y parvenir. La planification est un élément qui joue un rôle clé dans le succès d'une entreprise. En rédigeant un plan stratégique et un plan d'entreprise détaillés, l'entreprise peut se donner un mandat et adopter une marche à suivre qui lui permettra de connaître le succès. La planification stratégique est le plan de match d'une entreprise, consiste en un effort concerté visant à établir des buts à long terme précis et à élaborer des stratégies permettant de les atteindre.

¹ <https://afripriiz.org/importance-de-la-planification-dentreprise>, Patrick Aymar Ngoubili, Importance de la planification d'entreprise – Voici pourquoi planifier est crucial pour toute entreprise

² <https://afripriiz.org/importance-de-la-planification-dentreprise/>, Patrick Aymar Ngoubili, Importance de la planification d'entreprise – Voici pourquoi planifier est crucial pour toute entreprise

Vous devez distinguer l'objectif à atteindre. Si vous êtes en mesure d'expliquer cet objectif à tous ceux qui travaillent au sein de votre entreprise, aussi bien à ceux de la famille qu'aux autres employés, vous pourrez vous assurer que tout le monde vise l'atteinte du même objectif¹.

Les avantages de la planification se résument:

- Meilleure concentration des efforts et flexibilité accrue :
- Orientation vers l'action :
- Amélioration de la coordination :
- Amélioration du contrôle :
- Amélioration de la gestion du temps. Enfin favoriser les activités réfléchies et méthodiques car elle distingue les réalisations de l'action, souligner la nécessité de changements pour l'avenir car elle permet d'éviter la tendance à laisser courir les choses. Les intérêts qu'on peut tirer de la planification :
- Utilisation d'un processus uniforme.
- Examinations des (programmes, projets et activités d'une façon systématique).
- Permet de saisir des opportunités.
- Elle fournit une base de contrôle.
- Elle équilibre l'utilisation des moyens de l'entreprise.

Les limites de la planification :

- Coûteuse.
- Risque d'erreur.
- L'inconnu et la complexité,
- Rien n'est simple!
- L'avenir sera différent du présent,
- la mobilisation des énergies,
- La planification peut être source de rigidité,
- Plans et environnement dynamique sont incompatibles,
- Les plans formels ne peuvent pas remplacer l'intuition et la créativité,
- La planification accorde la priorité à la concurrence,
- La planification formelle renforce la réussite, mais peut faire baisser la vigilance.
- Peu flexible dans un environnement turbulent et incertain. Enfin la planification ne doit pas rester au stade de projet (application pratique).
- Le contexte économique imprévisible peut remettre en question le bien-fondé des projets.
- Elle entraîne une bureaucratie supplémentaire.
- Elle mobilise des moyens (au détriment de la production).
- Elle diminue l'initiative des personnes.
- Elle peut nuire à la flexibilité de l'entreprise (adaptation des économies).

¹ Deux hommes taillent des pierres dans une carrière. Le premier demande au second ce qu'il fait. Celui-ci lui répond : «C'est pourtant évident; je casse de grosses pierres pour en faire des petites.» Le second pose ensuite la même question au premier, qui lui répond : «Je casse des pierres pour bâtir une cathédrale célébrant la gloire de Dieu. » La morale de cette histoire est qu'il ne suffit pas d'avoir un travail, comme le premier homme; il faut aussi savoir quelle est la mission à accomplir, comme le deuxième.

Section -2- Organisation¹ :

Action d'organiser, consistant notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système. C'est mettre en place les moyens nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés. A travers l'organisation l'entreprise définit son mode de fonctionnement, choisit une structure organisationnelle et définit les différents services qui forment l'entreprise ainsi que les relations entre eux. C'est mettre en place les moyens humains, matériels, financiers en fonction des objectifs poursuivis. C'est fournir à l'entreprise les moyens et les méthodes nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Contrairement aux propositions exposées précédemment, relativement abstraites, H. Mintzberg inventorie les composants d'une organisation en termes de catégories d'acteurs, qu'il inventorie au nombre de 5. On mettra dans en œuvre les moyens humains, matériels et financiers, de manière optimale, c'est-à-dire permettant d'obtenir le maximum de production avec le moindre coût.

1) Les composantes de l'organisation :

L'organisation se caractérise par quatre composantes, à savoir (la division du travail, une hiérarchie, des procédures et des règles officielles). La meilleure structure ne garantira pas les résultats et la performance. Mais une mauvaise structure est la garantie de la non performance. Tout ce qu'elle produit c'est de la friction et de la frustration. La mauvaise structure met le projecteur sur les faux problèmes, aggrave les disputes non pertinentes et fait des montages avec des riens. Elle met l'accent sur les faiblesses et affaiblit plutôt que de renforcer. La bonne structure organisationnelle est donc un prérequis à la performance². L'efficacité d'une structure dépend de son environnement et des caractéristiques (ex : stratégie, culture, taille, technologie...). Les avantages de la structure divisionnelle sont (la bonne coordination horizontale, une responsabilisation accrue, une vue globale de chaque activité). Les avantages de la structure matricielle (la coordination optimale, l'idéal pour le contrôle des coûts, la mise en commun des ressources affectées par projet et la souplesse de gestion des ressources

Pour organiser il faut donc structurer et déléguer l'autorité et les responsabilités. C'est munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement (matériel et social). C'est fournir les moyens et les méthodes à la réalisation des objectifs. On met en œuvre les moyens qui permettent d'obtenir la production avec le moindre coût. L'organisation se fait l'angle (social, technique, financier) de façon rationnelle et efficace. Elle relève donc des connaissances. Il faut donc structurer et déléguer l'autorité et les responsabilités. Cela se traduira par l'établissement du graphique de structure de l'entreprise montrant les postes de la hiérarchie³. On se préoccupe des méthodes de classement, puis de l'établissement du tableau de bord du patron, de la forme et de la nature des instructions à destination du personnel, également, par exemple, de la couleur des locaux⁴.

b) La mission administrative :

La mission administrative du corps social est de remplir toutes les fonctions.

La mission administrative se résume sur :

- Le programme préparé et exécuté ;
- L'organisme (social et matériel) soient en rapport avec le but ;

¹ https://modules-iae.univ-lille.fr/M19/cours/co/chap02_03_01.html. Les 5 composants de l'organisation

² Citation : Une pensée de Peter Ferdinand Drucker, le père du management moderne.

³ Norme AFNOR Z 12.001

⁴ Robert Satet. Le tableau de bord du chef d'entreprise. Editeur: Bibliothèque du Chef, 21, rue Viète, Paris (17e).

- Une direction compétente;
- Concerner les actions;
- Formuler des décisions;
- Concourir à un bon recrutement ;
- Encourager le goût des responsabilités ;
- Rémunérer équitablement;
- Prendre des sanctions;
- 1- Faire observer la discipline ;
- L'intérêt de l'entreprise est une priorité;
- L'unité de commandement ;
- Surveiller l'ordre (matériel et l'ordre social) ;
- Faire tout contrôler ;

Combattre les abus de réglementation. Le corps social dépend du nombre d'agents dont on délègue l'autorité et les responsabilités selon l'activité de l'entreprise (industrielle, commerciale, service). Organiser consiste à¹ :

Veiller à l'exécution du programme,
Établir une administration compétente,
Concerner les actions et coordonner les efforts,
Définir les attributions,
Encourager l'envi des initiatives et des responsabilités,
Faire observer la discipline,

Faire tout contrôler... Une organisation enfin pilotée deviendra une source de confort et un gage de sérénité. Une bonne organisation résidera dans la faculté de gérer un projet de bout en bout, en y intégrant les impératifs de temps, de coûts et de qualité, le tout dans un environnement stable, sain et serein pour l'ensemble des collaborateurs².

Section -3- Le commandement :

L'autorité est, sans doute depuis toujours, l'un des traits le plus marquants des sociétés humaines. Le XXe siècle serait ainsi caractérisé par le dépassement d'un seuil à la fois qualitatif et quantitatif dans l'expérience sociale du commandement. Non seulement de nouvelles formes de commandement sont expérimentées, mais elles imprègnent la vie sociale d'un bout à l'autre, faisant du commandement un phénomène tout à fait distribué. C'est la double conjonction de ce passage qui fait dire à Y. Cohen que le XXe siècle a été le siècle des chefs³. L'autorité dans les sociétés ainsi que des formes de sa légitimation. Elle est solidement ancrée dans une perspective foucauldienne⁴. Une analyse des discours sur le commandement avec l'histoire pragmatique ou de

¹ <https://diffusion.crp.education/mod/book/tool/print/index.php?id=20758>, La fonction administrative et la direction

² <https://www.wandeed.com/gestion-de-projet/planification-veritable-enjeu-strategie-entreprise/>, La planification, un véritable enjeu dans la stratégie d'entreprise

³ Yves Cohen, Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité, 1890-1940, Paris, Ed. Amsterdam, 2013, p.871

⁴ Yves Cohen, Foucault déplace les sciences sociales. La gouvernementalité et l'histoire du XXe siècle, in P. Laborier et al. (dir.), Les sciences camérales. Activités pratiques et histoire des dispositifs publics, Paris, PUF, 14 4 2011, p. 43-79.

pratiques¹. Le commandement et le rôle de chef sont certes une constante de toute société humaine. Le commandement est « l'action, le fait de commander. La fixation des ordres nécessitant d'être exécuté². Le commandement désigne l'équité, l'amour pour ceux en particulier qui nous sont soumis et pour tous les hommes en général. La science des ressources, le courage et la valeur, la rigueur, tels sont les qualités qui doivent caractériser celui qui est revêtu de la dignité de général ; vertus nécessaires pour l'acquisition desquelles nous ne devons rien négliger : seules elles peuvent nous mettre en état de marche dignement à la tête des autres »³. L'unité de commandement est un principe de gestion inventé par Henri Fayol, qui indique qu'un employé doit recevoir des ordres d'un seul supérieur. L'un des 14 principes de l'administration d'Henri Fayol est celui de l'unité de commandement.

Les notions de management et de commandement sont assez proches dans la mesure où elles caractérisent toutes les deux l'application à une entité d'une doctrine, ou l'adhésion à un état d'esprit. Cette situation se traduit par une relation de collaboration (management) ou de subordination (commandement). Le commandement serait une forme de management dans la mesure il s'agit de diriger en affirmant une autorité afin d'atteindre un objectif. Le management est l'accessoire du commandement pour fédérer autour d'un objectif que l'autorité cherche à atteindre.

Alors que le commandement s'inspire de l'armée, le management trouve ses racines dans l'évolution de l'entreprise. Le commandement serait plutôt militaire et le management plutôt civil. Si le management peut se définir par la conduite des affaires, la conduite des hommes va impliquer une forme de commandement. A partir de là, il semblerait que les deux se complètent et se distinguent tant par les critères qui les définissent que par leurs modalités de mise en œuvre. Plusieurs pistes de réflexion peuvent ainsi être envisagées. Le commandement c'est une façon de manager et manager peut amener à commander. Les commandeurs s'inspirent des techniques utilisées par les managers.

La différence entre le management et le commandement :

Le terme de commandement est parfois utilisé comme une façon brutale de donner des ordres à des hommes par une autorité supérieure. Le sens de management est dans l'imaginaire collectif une manière d'organiser et de gérer un service.

1) Les deux termes résident dans leurs définitions propres.

Commander fait ressortir la notion d'autorité et implique une notion de subordination (relation pyramidale).

Manager implique une relation plus horizontale et ne fait pas émerger la supériorité du dirigeant.

2) la deuxième est l'affichage de la hiérarchie. Les grades sont portés à la vue de tous. La transparence des statuts clarifie les relations.

3 La troisième est la notion d'immédiateté et de contexte. Dans l'univers militaire, l'esprit de sacrifice est intimement lié au concept du commandement et non à celui de management⁴.

¹ Yves Cohen, Une histoire de pratique : les usines Peugeot, la Première Guerre mondiale et l'action d'un organisateur, Ernest Mattern, Les cahiers de Réçits, 2, 2002- 2003, p. 31-42, ici p. 31-34.

² Dictionnaire, Nouveau Larousse encyclopédique, Op.cit., P.345

³ SUN TZU, L'art de la guerre, Pékin, 1772, P.5.

⁴ <https://apccarre.fr/differences-entre-commandement-management/>, Différences entre commandement et management, Leadership, Management

Les deux s'inscrivent dans la gestion des ressources humaines, il sera conditionné par le leadership et l'esprit d'équipe. Le rapport varie de la subordination (commandement) à la collaboration (management). Ils ont en commun des modes de gestion, l'individu est une ressource (bon esecient, la raison d'être de la relation ainsi établie). Le management va reposer sur une stratégie qui implique de coordonner pour arriver à un but précis. Il sera associé à la planification, le contrôle, la gouvernance. On peut dire que le commandement devient management parce qu'il implique la stratégie. On peut même se demander si le management ne constituerait pas un niveau supérieur du commandement.

Le commandement a évolué un environnement à l'image du management. Le management a évolué puisqu'il touche des domaines pouvant conditionner la bonne marche de l'entreprise. Il convient de s'attarder sur quelques outils de ce dernier. Il existe différents styles de management en fonction de l'importance des missions et du délai de réalisation (participatif, persuasif, délégitif ou encore directif) et plus on se rapprochera du dernier, plus le mode choisi sera proche du commandement. D'autres outils du management reposent sur une succession de phases (Deming avec le « P.D.C.A. » : Plan – Do – Check – Act). Une hiérarchisation des priorités (la matrice d'Eisenhower avec les critères d'urgence et d'importance).

Ceci est le signe d'une remise en cause des modes de gestion, amenés à évoluer avec de nouveaux besoins. Commander revient donc au fait de donner des ordres, des directives et les faire exécuter au sein d'une organisation. La manière de commander dépend de nombreux facteurs mais repose essentiellement sur la notion de pouvoir. Le pouvoir se fonde sur un niveau hiérarchique. Il provient des qualités personnelles (honnêteté, charisme) ou professionnelles (connaissances, expérience). Les dirigeants n'ont pas forcément la même manière de commander.

Le commandement dans l'armée fait l'objet d'une transformation. Ainsi, auparavant, de nombreux services étaient subordonnés au commandement et l'on parlait de la « plénitude du commandement » qui confiait au chef de corps l'autorité (autonome). L'évolution de la société a délocalisée l'exercice du commandement vers les strates du management, consolidant un éloignement entre la prise de décision (managers disposant de véritables états-majors) et le contact direct avec le terrain (confrontation avec la menace). On distingue le commandement des hommes et le management de l'entreprise qui accompagne cette continuité. Ainsi, il serait plus proche du terrain, le management plus proche de l'entreprise¹. Il y a une différence entre décider et réfléchir dans un bureau. Les problèmes à traiter ne sont pas les mêmes, le commandeur est confronté au problème, le manager bénéficie de la distance et du temps pour s'organiser. Il n'a pas la sensibilité du commandant parce que la prise de risque n'est pas la même.

La formation et l'expérience des années ont une influence sur les deux, ceux qui sont sur le terrain jouissent de la plénitude du commandement. Le management met en application des principes alors que le commandement tirerait sa légitimité du contact. Manager c'est aussi fixer les objectifs alors que commander est utile lorsqu'il faut remettre les hommes dans le bon sens. L'informatique et les règles font que les cadres sont dans le management que le commandement. Ce sont des profils de managers qui sortent des grandes universités à tous les niveaux.

¹ Livre de poche « L'art de la guerre », de Sun Tse – Collection Agora, 1993

Le commandement c'est du management (sensibilité, confrontation). L'autorité est chargée du commandement bénéficie de la crédibilité qui repose sur la compétence qui trouvera sa légitimité dans (l'intégrité, la loyauté et la rigueur) que l'autorité. Toute manager investi d'un commandement et sachant maîtriser ces paramètres, devrait être plus disposée à bénéficier du respect qui en découle (gage de crédibilité). Le facteur humain joue un rôle important dans les deux « l'empreinte psychologique ». La nature humaine présente des variables auxquelles les deux vont devoir s'adapter.

Fayol disait que « Commander c'est aussi faire appel à l'autorité et à la discipline » ou encore « l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir ! ». Ne dit-on pas que la discipline est la force des armées ? Le commandement établit le rapport des subordonnés à l'autorité qui les dirige : il faudra donc que cette relation soit établie sur la discipline, le respect et l'ordre. Lorsque la discipline est établie, elle donne toute sa consistance au commandement¹. Cette dilution du pouvoir de commander est renforcée par de nouveaux paramètres (informatique) qui font perdre de l'autonomie aux subordonnés. Il en découle que toute décision a besoin d'être justifiée et l'on cherchera à déterminer les responsabilités des uns et des autres en cas de souci. La même tendance a touché le monde de l'administration.

Le bienfondé de la mission caractérise la relation des deux, l'efficacité suppose qu'il y ait une acceptation du personnel de s'y soumettre. L'obéissance sera conditionnée par ce sentiment d'agir pour le bien commun tout en s'appuyant sur l'intérêt que présente une mission, l'obéissance à l'ordre sera d'autant plus forte que le but poursuivi par ce dernier aura un intérêt général. Le management trouve sa raison d'être dans un système relationnel, il est utile de bien connaître la nature humaine pour mieux exercer les deux².

Le commandement inclus aussi le choix des collaborateurs, leur évaluation et leur motivation. C'est une relation de collaboration (management) ou de subordination (commandement). Le management va reposer sur une stratégie. Le management serait plus proche de l'organisation, le commandement plus proche du terrain. La prise en compte du facteur humain dans le management et le commandement ou « l'empreinte psychologique. Fayol disait que « Commander c'est aussi faire appel à l'autorité et à la discipline » ou encore « l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir ! »³. Commander c'est géré ces émotions afin de « tenir les rangs ».

Le commandement trouve son essence dans l'idée de faire abandonner à l'autre son égoïsme naturel pour le faire se plier à l'intérêt général⁴. Le commandement passe par le management, si le fait de motiver, encourager et considérer le personnel qui est utile. Lorsque les règles sont clairement définies, la confiance accordée aux deux modes mis en œuvre s'en trouve consolidée. Le commandement va faire appel à la notion de hiérarchie et à l'organisation opérationnelle. La réactivité

¹ Fayol disait que « Commander c'est aussi faire appel à l'autorité et à la discipline » ou encore « l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir ! ». Ne dit-on pas que la discipline est la force des armées ?

² Liaisons sociales – M. Thévenet, Editions Liaisons – 2004

³ Article de Fayol « la crise du commandement et les cadres »

⁴ F.X. Polderman, Article sur « le commandement, métaphysique du management », Mémoire du Cne lors d'un séminaire d'enseignement optionnel « Management et Culture militaire » - Mars 2008

impose une décision rapide (pas de temps à la réflexion). Le management, quant à lui va servir pour la gestion du personnel où il faudra consolider l'adhésion à une idée, un projet¹.

Le commandement du point de vue militaire repose sur un tryptique. Il serait constitué du (statut, des compétences et du charisme), les ordres sont exécutés sans contestation. Il y a un équilibre entre les 3 composantes et l'absence de l'une peut le mettre en péril. Le management est important mais de moindre gravité que le commandement dans ses incidences parce que Le commandement est mené sur le terrain². Le commandement a pour mission de faire fonctionner le corps social.

C'est mettre en action les moyens dont dispose l'entreprise. Il faut (transmettre des directives, prendre des décisions, s'assurer de leur exécution). Il faut exécuter les décisions. Elle suppose des connaissances (humaines, psychologiques comme l'art de commandement, techniques afférentes à la tâche à accomplir, précises sur son organisation. Il a pour mission de faire fonctionner le corps social. Ce corps social est composé d'un ensemble de personne qui fonctionne sur la base d'une tâche ou mission entre les divers chefs de l'entreprise. Le but est de tirer le meilleur parti possible des agents. L'art de commander repose sur certaines qualités personnelles et sur la connaissance des principes généraux d'administration.

a) Les principes de commandement³ :

Les qualités que doivent avoir un manager sont (intellectuel scientifique, morale personnel, l'esprit d'initiative, la créativité, l'innovation, l'imagination). Pour mieux commander, un manager doit s'appuyer sur le style de direction impératif et participatif. Le commandement c'est le pouvoir d'organiser et de diriger le fonctionnement⁴. Mettre de l'harmonie entre tous les actes.

b) Les bases de l'unité de commandement :

Les fondements sur lesquels repose l'unité de commandement sont :

Amélioration de la productivité,
Réduction des conflits du travail,
Prise de décision améliorée⁵.

c) Les styles de commandement:

Le style de commandement correspond à une manière d'exercer le pouvoir, c'est-à-dire à un style de relation (planification, décision, transmission et contrôle) entre le dirigeant (qui détient le pouvoir) et ses subordonnés⁶. Il est à la base du succès ou de la faillite d'une organisation. Il n'y a pas un qui peut prétendre être plus meilleur qu'un autre. Il dépend de l'organisation, de la personnalité du manager et de l'environnement de l'entité. En réalité ces différents caractères qui rendent le commandement contingent et adapté aux différentes situations de l'entreprise comme

¹ J.L. Georgelin, chef d'état major des armées, Article du général d'armée « le Casoar » - 2009

Le management dans les organisations publiques – A. Bartou, Editions Dunod- 2ème édition 2005

² Article « les relations entre le Commandement et le Management » - Etudes Géopolitiques Européennes et Atlantiques (E .G.E.A).

³ .P. F. Drucker, La nouvelle pratique de la direction des entreprises, éd organisation, paris, 1974. P 68

⁴ www.larousse.fr/dictionnaires/français/commandement, définition du commandement

⁵ Citation : Ce principe est intimement lié à ce dicton qui dit celui de « Celui qui embrasse beaucoup peu serre ».

⁶ Fabrice Mukendi Mutombo, Les styles de commandement et leurs implications dans l'atteinte des objectifs d'une entreprise de télécommunication (cas de la société Airtel / Lubumbashi), Institut Supérieur d'Etudes Sociales - Licencié en Management (Option: Gestion des Ressources Humaines) 2014

(environnementales et organisationnelles, la pression de la concurrence, la baisse du rendement, l'atteinte partielle des objectifs organisationnels assignés, la faiblesse du niveau d'efficacité et d'efficience).

Leurs implications dans l'atteinte des objectifs d'une entreprise Le style comme étant « un ensemble des manières d'être de quelqu'un, une façon personnelle de se comporter »¹. Un style de commandement correspond donc à une manière d'exercer le pouvoir. Les styles de commandement correspondent à un ensemble des attitudes, des comportements qu'adopte une personne en position d'autorité et de responsabilité pour amener d'autres personnes vers l'atteinte des objectifs assignés. Au sein d'une organisation, le style de commandement désigne un mode de gestion ou de direction qu'un responsable hiérarchique adopte et applique sur les membres du personnel pour les conduire vers l'atteinte des objectifs organisationnels.

En réalité le choix du style repose sur l'idée selon laquelle le style de commandement à choisir est celui qui peut occasionner une productivité maximale ». Les styles de commandement seront donc différents selon la manière dont le pouvoir est exercé. Il est choisi et relatif au contexte organisationnel et environnemental. On considère traditionnellement en principe deux grandes catégories d'exercice du pouvoir :

- un exercice autoritaire du pouvoir : le commandement et la prise de décision sont alors centrés sur le supérieur.
- un exercice participatif du pouvoir : le commandement et la prise de décision sont alors centrés sur les subordonnés. Ceux-ci ont donc une certaine liberté d'action.

Les styles de commandement correspondent à un ensemble des attitudes, des comportements qu'adopte une personne en position d'autorité et de responsabilité pour amener d'autres personnes vers l'atteinte des objectifs assignés². Ils tendent à évoluer vers une plus grande association des subordonnés dans l'élaboration et l'application des décisions, c'est-à-dire à une plus grande liberté d'action du personnel. En effet, sous l'impulsion de nombreux facteurs, les styles de commandement tendent à évoluer vers une plus grande association, participation et une autonomie plus marquée du personnel : c'est la décentralisation.

Les styles du commandement que doit appliquer le manager:

1. il prend la décision et la fait connaître aux collaborateurs
2. il communique ses idées et invite à poser des questions
3. il communique une décision provisoire qui peut être encore modifiée.
4. il décrit les problèmes, recueille des propositions et prend la décision
5. il trace les limites et demande aux groupes de décider.
6. il autorise le personnel à se mouvoir dans les limites tracées.

On distingue en général deux évolutions possibles dans l'exercice du pouvoir :

- une évolution vers une plus grande délégation des pouvoirs ;
- une évolution vers une décentralisation des pouvoirs.

¹ Dictionnaire, Nouveau Larousse encyclopédique, Ed. Larousse, Paris, 1998.

² Fabrice Mukendi Mutombo, Les styles de commandement et leurs implications dans l'atteinte des objectifs d'une entreprise de télécommunication (cas de la société Airtel/Lubumbashi), Institut Supérieur d'Etudes Sociales - Licencié en Management (Option: Gestion des Ressources Humaines) 2014

- Déléguer: C'est donner une mission à une personne ou une équipe qui peut prendre des initiatives. (Aspect petit nombre)
 - Décentraliser : C'est donner une plus grande autonomie à l'ensemble du personnel.
- En considérant le lien avec l'autorité, la délégation ne fait peut être que déplacer l'autorité.

Le style de commandement correspond à une manière d'exercer l'autorité ou le pouvoir, c'est-à-dire le style de relation entre le dirigeant qui détient le pouvoir et ses subordonnés¹.

Kurt Lewin² avec la dynamique du groupe et styles de commandement, il s'est concentré sur le mode d'exercice de leadership et la dynamique des groupes. Douglas MC Gregor³ avec le style x et y. Elle a été élaboré par Douglas Mc Gregor, il met en place deux théories guident le leadership et le management. La grille managériale de Blake et Mouton qui est un modèle comportemental (les motivations ou le souci du dirigeant et l'intérêt pour la satisfaction).

Il y a cinq styles de commandement. La théorie de Serraf⁴ avec le type de leadership a affecté la dynamique et l'efficacité des groupes, Le groupe autoritaire a connu des tensions tandis que le groupe participatif fonctionne sans difficultés. L'évolution des styles de commandement⁵ est la tendance actuelle en matière de management (style de direction et de commandement). Ils tendent à évoluer vers une plus grande liberté d'action du personnel. On distingue deux évolutions dans l'exercice du pouvoir (délégation, décentralisation). La décentralisation constitue un puissant élément de motivation.

On distingue quatre décentralisations⁶ qui s'opposent deux à deux (verticale, horizontale et sélective, globale⁷). La théorie de quatre systèmes de management de Rensis Likert⁸ conduit des recherches sur les comportements. Leur conception les conduit à se focaliser sur les tâches à accomplir, Il formalise à partir d'enquêtes de terrain 4 styles de direction (Manager) autoritaire, paternaliste, consultatif, consultatif. Le chef chargé d'un commandement doit :

- Connaissance du personnel,
- Eliminer les incapables,
- Connaître les conventions,
- Donner le bon exemple,
- Inspections du corps social,
- Régner dans le personnel, l'initiative et le dévouement.

Le but du commandement étant de tirer le meilleur parti des agents qui composent son unité. Il implique aussi le recrutement et la formation des cadres. Il consiste à se procurer les agents

¹ Melle Mira Bekka, Melle Sabrina Bechroune, Les styles de commandement et leurs impacts sur le rendement des salariés Cas pratique : l'entreprise IFRI, Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie, Option : Sociologie de travail et des ressources humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Algérie, Faculté des Science Humaines et Sociales, Département des Sciences Sociales, Session : juin 2015

² Kurt Lewin, Psychologie dynamique, les relations humaines. P U F 1964. P28

³ Douglas Mc Gregor, La dimension humaine de l'entreprise, Ed. Gauthier-Villars 1969. P32

⁴ Claude Louche, introduction à la psychologie du travail et des organisations, édition Armand Colin, paris, 2007, P122

⁵ Alain Duluc, Op cite. P.89

⁶ Henry Mintzberg (1982)

⁷ <https://www.cours-gratuit.com/cours-management/cours-management-la-motivation-dans-l-entreprise>, Cours management : La motivation dans l'entreprise

⁸ www.Lewebpédagogique.com /management, la diversité des styles de direction

nécessaires à la constitution de ce corps. Le recrutement influe sur la destinée de l'entreprise (important et difficile en même temps). Il représente un investissement dont le chef doit être conscient. La formation est une opération très importante. L'employé n'est pas un produit spontané de la nature. Pour qu'il existe, il a fallu le former et cette formation représente de longs et laborieux efforts auxquels participent tous. L'entreprise est obligée d'investir dans la formation continue. Alors pour commander il faut donc recruter, animer et former. Pour commander il faut s'assurer du point de vue administratif et commercial.

Le profil du leader est présenté comme le héros du management moderne. Il délègue, fait confiance mais en même temps se fait respecter sans avoir à rappeler qu'il est le chef. Parce qu'il est compétent, crédible et courageux, il ne sera pas contesté. Il peut avouer «caler» devant un problème qu'il confie à un collaborateur. Ce dernier s'engagera corps et âme à le résoudre et quand il y parvient, il ne cherchera pas à détrôner son «boss». Il continuera à le respecter et à lui faire confiance¹. Le management par le coaching humanise le commandement et introduit la culture de la performance.

Section -4- Coordination :

La coordination est une préoccupation majeure au sein des organisations, dès lors que le travail à accomplir est divisé entre plusieurs individus². Elle est l'une des fonctions-clés du management qui consiste à assurer pour un ensemble de personnes et de tâches, d'une conjonction des efforts en vue d'un objectif commun³. La coordination du travail fait partie des fondements de toute organisation. Elle constitue l'agencement, par différents mécanismes, des objectifs propres à plusieurs services au sein d'une organisation pour une fin déterminée (l'articulation d'efforts et d'actions individuels en vue d'atteindre un objectif final commun et établi à l'avance)⁴. «Coordonner, c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts». La coordination est comme la gestion des dépendances entre activités⁵. «Coordonner, dans une organisation, c'est, au sein de celle-ci, répartir les ressources et les tâches, harmoniser les actes et orchestrer les activités»⁶.

«Coordonner, c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès»⁷. Henri Fayol, le meilleur procédé de coordination d'une entreprise est la conférence hebdomadaire des chefs de service qu'il décrit par le menu.

La coordination vise à harmoniser les actes des divers employés pour les faire converger vers le même but. Toute activité humaine donne naissance à deux types de besoins : la division du travail en tâches distinctes puis la coordination de ces tâches. Il distingue six (06) mécanismes de

¹ <https://www.webmanagercenter.com/2009/01/05/62728/le-commandement-dans-l-entreprise-entre-tradition-et-modernite/>, Ali Abdessalem, Le commandement dans l'entreprise : entre tradition et modernité

² H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Paris, Éditions d'Organisation/Montréal, Éditions, Agence d'Arc, 1979, 1986.

³ Son importance a été mise en avant par tous les théoriciens du management : Henri Fayol, Luther Gluck, Mary Parker Follett, James March, Herbert Simon, etc. mais il faut attendre le Canadien Henry Mintzberg puis les Belges Jean Nizet et François Pichaud pour voir reprendre une réflexion de fond initiée en 1932 par Mooney et Reiley.

⁴ Définition du Grand Dictionnaire Terminologique

⁵ T. W., Malone, et K., Crowston, « The interdisciplinary study of coordination », ACM Computing Surveys, vol. 26, n° 1, pp. 87-119, 1994.

⁶ Éric Alsène, Pr, Département de mathématiques et de génie industriel, École polytechnique de Montréal, Canada, François Pichault, Pr, Directeur de la Recherche, HEC-Ecole de gestion de l'université de Liège, Belgique, la coordination au sein des organisations. Eléments de recadrage conceptuel, Gérer et comprendre, mars 2007, n° 87, p. 67

⁷ H. Fayol, Administration industrielle et générale (1916), Dunod, 1970, p. 5

coordination¹ (l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés de travail, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications et du savoir, la standardisation des normes).

1) L'Évolution des théories de la coordination :

Les premières théories voient le jour dès la fin 19^e avec la seconde révolution industrielle.

Premiers théoriciens de l'organisation et premières théories de la coordination :

Adam Smith, qui, dès la fin du 18^e siècle, introduit le concept de la division du travail est à la base des théories de la coordination « organiser pour produire efficacement »

L'École Classique est marquée par les travaux de FW Taylor « one best way ». H Fayol définit cinq composantes qui déterminent les modes de coordination, Commander : faire travailler le personnel.

L'École des Relations Humaines considère que la coordination repose essentiellement sur la volonté des individus.

2) Les théories plus contemporaines :

Le modèle de J. Nizet et F. Pichault présente les pratiques concrètes de coordination sous quatre angles (formalisation, degré d'horizontalité, degré d'ouverture et degré de spécificité)².

La coordination³ consiste à définir le meilleur agencement de tâches préalablement réparties en vue d'élaborer un ensemble cohérent. « La coordination est l'essence du management »⁴. Les cinq mécanismes de coordination des tâches (l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications). Cependant, un de ces mécanismes est toujours favorisé, et devient le mode de coordination privilégié⁵.

La confusion entre ces deux termes (coordination, la coopération) règne quelquefois chez les managers. La coopération est un mode de relation où les individus participent volontairement à un travail commun. La coordination nécessite une coopération (opérationnelle) préalable. Ces deux notions sont pourtant bien distinctes. On considère la répartition du travail entre plusieurs personnes pour arriver à une performance globale. Mais leurs différences sont significatives⁶. Coordonner, c'est respecter le territoire de chacun alors que coopérer, c'est donner un sens collectif à l'activité. La coordination consiste à définir le meilleur agencement de tâches préalablement réparties en vue d'élaborer un ensemble cohérent. Elle est assurée par une autorité. L'équipe est plus efficace quand

¹ H. Mintzberg a distingué six (06) mécanismes de coordination

² Sylvie Dard, Sous la direction de Pascal Robert, Pr, Directeur de la Recherche – ENSSIB, Tuteur de stage en entreprise : Michel Sailliet, Coordinateur Labeling – bioMérieux, Diplôme national de master, Mémoire de stage / septembre 2018, Université de Lyon, France, De la nécessité d'organiser et coordonner le travail, à la formalisation de la fonction de Coordinateur au sein d'une organisation Exemple d'un Service de Conception de Documentation Technique dans une entreprise du secteur de la santé

³ Mary Parker Follet, « Coordination » dans : Harwood Merrill, Les classiques du management, Bibliothèque du management, 1970, p. 306-320. Elle fait une longue conférence à Londres sur le sujet en 1933 Elle a par ailleurs écrit un livre au titre significatif : Liberté et Coordination.

⁴ Chandra Bose, Dans les pages que leur consacrent dans : Principes of Management and Administration, Prentice Hall of India, 2004.

⁵ Les cinq mécanismes de coordination des tâches (Mintzberg, 1979)

⁶ <https://www.cegos.fr/ressources/mag/management/management-transversal-2/coordination-cooperation#:~:text=La%20coordination%20consiste%20%C3%A0%20d%C3%A9finir, travail%20et%20coordonner%20les%20acteurs.>, Jacques Isoré Consultant formateur, Coordination et coopération

elle coordonne ses activités elle-même, sans intervention extérieure¹. La structure organisationnelle peut être appréhendée soit par ses éléments constitutifs, soit par les objectifs qu'elle doit satisfaire². Selon le chercheur Hackman, cinq facteurs pourraient influencer la motivation³ qui sont (la variété des tâches et sa signification qui pouvant être réalisées, l'autonomie et le retour sur ses activités.

3) Les enjeux de la coordination :

Combattre les effets non désirables de la spécialisation⁴.

Maitriser ou en tous cas réguler les conséquences de la différenciation.

Mettre en place des processus ou des facteurs d'intégration. Pour Nizet et Pichault, les cinq mécanismes de Mintzberg peuvent se résumer à deux seulement⁵. Pour Barabel et Meier, la coordination est le mode de collaboration institué entre les services et les départements de l'entreprise. La hiérarchie et la supervision directe demeure pour eux le principal mécanisme de coordination, le deuxième mécanisme étant l'ajustement mutuel⁶.

Le management par le coaching c'est juste une technique pour détendre l'aspect relationnel des rapports avec la hiérarchie ou de réformer l'entreprise ? On ne sait pas bien⁷. La coordination est l'une des éléments qui caractérise la structure de l'entreprise. Les éléments permettent de caractériser la structure de toute entreprise la (spécialisation, coordination, formalisation)⁸. Selon les constats de F. W. Taylor Le contrôle hiérarchique ne suffit pas pour obtenir une coordination efficace. Des pratiques déployées en situation extrême s'articulent autour des composants de base, elles s'inscrivent dans des temporalités structurées⁹.

¹ Cela milite bien sûr pour l'autonomisation des équipes – c'est pour cela que le modèle Kanban et les autres « modèles Toyota » sont tous centrés sur des équipes autogérées: une coordination interne rend l'équipe plus productive qu'une coordination externe.

² Michel Kalika, « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances », Ed. Economica, 1988,

³ Chercheur Hackman, L'organisation interne et la gestion des ressources humaines, Un outil d'aide à la structuration, p. 09

⁴ Lawrence & Lorsch, la spécialisation génère des attitudes, des comportements, des états d'esprit différents chez les opérateurs.

⁵ Jean Nizet, François Pichault, Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle, De Boeck, 2001.

⁶ Jean Nizet, François Pichault, Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle, De Boeck, 2001.

⁷ Rym Kessous et Maher Kallel font un remarquable travail de communication. Dans quelle mesure on peut s'en inspirer? Un petit mot pour les exemples cités. Napoléon trichait avec ses hommes de troupes. Afin de les valoriser, il en ciblait deux ou trois et s'informait au préalable de leur situation personnelle et leur fait la causette avec une certaine forme d'intimité. Il demandait des nouvelles de leurs proches. C'est valorisant pour la personne concernée. Mais Napoléon est un personnage certes glorieux qui a mal fini. C'est un contre exemple. On raconte même que sur le front de Russie, il faisait jouer ses airs de tambours favoris pour galvaniser l'esprit de combat des troupes en faisant croire aux hommes engagés dans le feu des premières lignes que l'Empereur est dans les parages. Leurrer c'est «posséder» les gens. C'est d'une certaine façon chercher à les dominer, et là on retombe dans les travers du système. La théorie s'effondre. D'un autre côté, on ne sait faire la part des choses.

⁸ Sahli Faouzia, Chapitre 6 : L'organisation dans l'entreprise, P.54

⁹ Isabelle Bouty, Carole Drucker-Godard, Cécile Godé, Pascal Lièvre, Jean Nizet, François Pichault, La résolution des problèmes concrets de coordination en situation extrême : Essai de synthèse, dans Management et Avenir 2011/1 (n° 41), pages 472 à 479

Le mouvement de modernisation des entreprises caractérisant les économies développées depuis les années 1990, modifie les modes de coordination au sein des entreprises et génère une modification des modes de communication de leurs salariés¹.

Les T.I.C ne traduit pas seulement une numérisation de l'information, elle s'accompagne également de transformation des modes de coordination entre les agents, transformations induites par le fait que les TIC tendent à devenir une infrastructure générale de leur interaction.

Section -5- Contrôle :

Nous définissons le contrôle comme toute influence créatrice d'ordre c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un². Le mot contrôle est ambigu. Il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre (ce que l'on cherche à contrôler)³. Le terme recouvre ce double processus (évaluer le rendement d'une entité et d'intervenir afin d'obtenir les résultats recherchés).

Le contrôle désigne la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités. Contrôler une situation signifie être capable de la diriger dans le sens voulu (mesurer les résultats et à comparer ces résultats avec les objectifs).

« Processus de la gestion » : Information → Décision → Action → Contrôle. Le processus de contrôle touche toutes les décisions et les actions d'une entreprise.

Dans l'approche classique c'est une mesure quantitative des écarts entre réalisations et prévisions pour sanctionner les exécutants.

Dans l'approche des relations humaines c'est un moyen pour stimuler des acteurs de l'organisation. Il apparaît comme un instrument indispensable au pilotage.

1) La typologie de contrôle :

De nombreuses typologies listant les différents types de contrôle possibles dans les entreprises ont été produites dans l'histoire de la théorie des organisations. Elle vise à relier les mécanismes de contrôle au regard de caractéristiques organisationnelles : Par le marché, lorsque les objectifs définis sont explicites, ordonnés, logiques pour organiser les activités et les échanges. Les résultats qui prévalent sur la recherche de la conformité des comportements des individus à des procédures préétablies ; Par la bureaucratie qui correspond à la recherche du respect des procédures édictées ; Le contrôle clanique qui repose sur des rites, des habitudes ou des regroupements d'individus⁴.

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du XIXe siècle et surtout du début du XXe siècle avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gantt (1915) sur les charges de structure et les choix de General Motors (1923) et de Saint-Gobain (1935) pour des

• ¹Emmanuelle Walkowiak, Coordination, communication et modernisation des entreprises, Hermès, la revue 2006/1 (n° 44), pages 57 à 64

² Comptabilité – Contrôle – Audit /Tome 2 -Volume 2 -septembre 1996 (pp. 51 à24)

³ Comme le souligne P. F. Drucker, souvent considéré comme l'un des pères fondateurs du contrôle de gestion,

⁴ W.G. Ouchi, « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », Management Sciences, 1979, p. 833-848.

structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production mais ne s'appelle pas encore ainsi¹.

Le contrôle consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis. Contrôler c'est vérifier l'application des ordres donnés en créant des outils efficaces. Le contrôle a pour but de signaler rapidement et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter les retours. Le contrôle de gestion est comme une déclinaison de la stratégie². Un système de contrôle efficace permet de vérifier que le travail est bien effectué, de manière à atteindre les objectifs. L'efficacité dépend de la capacité à favoriser la réalisation. Plus il y contribue, meilleur il est.

Le contrôle interne concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise, et pas uniquement les dirigeants et le management. Il concerne la fixation des règles, des procédures et le respect de celles-ci. C'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise³. C'est un processus mis en œuvre par les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise. Les 4 types de contrôle sont (le contrôle de gestion discret, le partenaire, le garde-fou et l'omnipotent).

Le contrôle de gestion est défini comme le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation⁴. C'est un processus qui est un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'informations ou de matières significatifs; et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini⁵. Alors qu'un processus est alors un ensemble d'actions. L'approche classique distingue quatre grandes étapes dans le processus de contrôle de gestion⁶ le cycle de (planification, mesure, contrôle, modélisation). Un objectif est une modalité particulière d'un critère d'évaluation indiquant que la mission assignée au système est atteinte⁷. Le contrôle est au centre de la théorie du management⁸.

La boucle de contrôle⁹



Fig. n° 15 : La boucle de contrôle

¹ Claude Alazard, Agrégée d'économie et gestion, Professeur en classes préparatoires au DCG, Sabine Sépari, Agrégée d'économie et gestion, Docteur en sciences de gestion, Maître de conférences à l'ENS Cachan, Membres du groupe d'élaboration des programmes (GRECE), Avec la collaboration de José Destours pour la Synthèse des outils mathématiques, DCG 11, Contrôle de gestion, Manuel et Applications, 2^e édition entièrement corrigée, restructurée et enrichie, P. 21

² H. Bouquin, Fondement du contrôle de gestion, PUF, Que sais-je ?, n° 2892.

³ L'Ordre des Experts-Comptables (OEC) en donne la définition

⁴ M. Laaribi, Le contrôle de gestion, 1997, p34-35

⁵ Philippe Lorino a défini la notion de processus, 1997, p.83-84

⁶ P.L. Bescos, les quatre grandes étapes dans le processus du contrôle de gestion 1995, p 23-27

⁷ Y. Dupuy, G. Rolland, les objectifs de l'organisation 1994, p 10-13

⁸ H. Bouquin (2005), « Introduction », Les grands auteurs en Contrôle de gestion, H. Bouquin (ed), éditions EMS.

⁹ Source: P.L. Bescos, contrôle de gestion et management, 1995, p 26

La fonction contrôle est partagée entre les opérationnels et les contrôleurs de gestion. Le contrôleur est influencé par le secteur d'activité de l'entreprise, sa taille, sa stratégie et sa culture. Le contrôle implique un partage des rôles entre les opérationnels et les contrôleurs de gestion. La fonction du contrôleur de gestion exige l'organisation et les compétences requises du contrôleur. Il faut des compétences le savoir (théorique ou pratique), le savoir-faire (l'expérience) et le savoir-être (dimension comportementale)¹.

L'efficacité est atteinte si l'organisation parvient à utiliser le mieux possible ses ressources aux moindres coûts².

$$\text{L'efficacité} = \frac{\text{Résultats obtenus}}{\text{Ressources disponibles}} = \frac{\text{Résultats obtenus}}{\text{ressources consommées}} \times \frac{\text{ressources consommées}}{\text{ressources disponibles}}$$

L'efficacité d'une organisation est mesurée par sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

Il existe 5 grandes familles de contrôle de gestion, (les systèmes de (planification, de la performance, coût, rémunération, reporting)³. Certain montre aussi que différentes formes de « contrôle de la gestion » coexistent avec le contrôle de gestion dans une organisation⁴. Les formes sont le contrôle par (la hiérarchie, le règlement, les valeurs, l'éthique)⁵. Il existe plusieurs types de contrôle⁶ (préventif, chemin faisant, correctif).

Les trois niveaux de contrôle organisationnel⁷

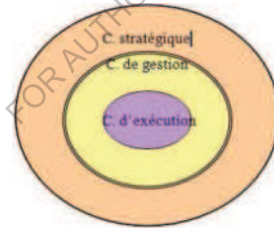


Fig n° 16 : Les trois niveaux de contrôle organisationnel

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de

¹ J.-M. Peretti, (1999), Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, Paris, p. 58. Nous avons également emprunté à cet ouvrage les définitions concernant les grades des cadres (p. 35).

² Ravignon L et al, le contrôle de gestion 1996, p. 290-291

³ Source : Libby et Waterhouse (1996).

⁴ A. Burlaud, « Contrôle et gestion », in Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, 2000, p. 521-532.

⁵ A. Burlaud, C. Simon, Le Contrôle de gestion, La Découverte, 1997.

⁶ <https://www.petite-entreprise.net/P-2467-136-G1-les-differents-types-de-contrôles.html>, Les différents types de contrôles, Publié le 7 avril 2015

⁷ H. Bouquin, le contrôle de gestion, 1986, p. 45

l'organisation¹. Alors que le contrôle interne est l'ensemble des sécurités. Il concerne de nombreux acteurs de l'entreprise². Le contrôle de gestion comme élément du système de contrôle interne. Le contrôle interne a été élaboré dans les années 1950 comme une démarche. Le contrôle de gestion est le processus d'ajustement entre managers, le contrôle opérationnel étant en charge des tâches répétitives confiées à des exécutants³. Le contrôle est le processus consistant à assurer que l'organisation fait ce que le management veut qu'elle fasse. En comptabilité de gestion il existe nombre d'outils mais pour la plupart hérités du contrôle « industriel » ; ces outils ne sauraient être transférés tels quels au secteur des services⁴.

Or les processus ne correspondent pas à une organisation hiérarchique⁵. Le contrôle opérationnel prend place dans le contexte des décisions prises et des règles formulées dans le processus de contrôle de gestion⁶. Le contrôle n'est pas uniquement la vérification, il est l'action de maîtrise et de pilotage (un acte de management). Il vise l'efficacité (l'objectif est atteint), l'efficience (la capacité à minimiser les moyens pour atteindre un objectif) et l'économie (l'acquisition des ressources). Il est le gardien du temple, Il a des qualités techniques (rigoureux, fiable, cohérent,...) et des qualités humaines (honnêteté et humilité, esprit d'entreprise....).

Un bon système de contrôle :

- Favoriser l'efficacité, l'efficience et l'économie,
- Produire l'information,
- Orienter la gestion,
- Favoriser l'amélioration continue,
- Etre peu coûteux,
- Etre facile à utiliser et à interpréter.

Processus de contrôle repose sur le compte de quatre étapes (établir Les critères et les normes de rendement, mesurer le rendement obtenu, comparer les résultats obtenus aux objectifs et aux normes, adopter des mesures de redressement).

2) Les types de contrôle:

Ils portent respectivement les noms de contrôle (préventif, continu et rétroactif). Le contrôle consiste à vérifier si tout se déroule en conformité. Il est nécessaire pour savoir si les plans se déroulent conformément à ce qui a été préconisé et s'ils sont bien exécutés. Il permet d'identifier les écarts par rapport aux prévisions afin de les corriger⁷. Le contrôle de gestion analyse les

¹ R. N. Anthony., Planning and Control Systems A Framework for Analysis' Boston : Division of research, graduate school of business administration' Harvard University, (1965, p. 17)

² Écrit d'après l'article « Le contrôle interne de l'information comptable », *Revue Fiduciaire Comptable*, n° 34, décembre 2006

³ Henri Bouquin, Herméneutiques du contrôle, Université Paris-Dauphine, CREFIGE, Place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny, P.9

⁴ Texte extrait de T. Garrot, « Le processus : une voie de refonte du contrôle de gestion dans les entreprises de services. Application au secteur public non marchand », 16e congrès, Association Française de Comptabilité, Montpellier, 18 et 19 mai 1995, Actes du congrès, vol. II, p. 977-995.

⁵ Sloan, pour avoir les réponses aux incertitudes d'Anthony : la hiérarchie considère une brique de base : le centre de responsabilité. En principe elle la traite comme boîte noire, que les liens entre son manager et les tâches qui s'y déroulent soient guidées par le contrôle de gestion ou le contrôle opérationnel. Dans ce dernier cas, ces tâches sont déléguées à un non-manager.

⁶ L'exemple du suivi des missions du Strategic Air Command cité par Anthony (1965) comme exemple ... de management control.

⁷ Thierry Burger-Helmchen, Caroline Hussler, chapitre 6, le contrôle, dans le management (2019), pages 229 à 279.

performances de l'ensemble des activités de l'entreprise, afin de déterminer les gains de productivité possibles ou les synergies envisageables¹.

FOR AUTHOR USE ONLY

¹ <https://www.daf-mag.fr/Definitions-Glossaire/Contrôle-gestion-245433.htm>, Contrôle de gestion

Conclusion générale :

En anglais, le terme gestion se traduit par « management » pourtant il existe une différence entre les deux, ce sont des approches complémentaires, ils sont utiles au succès d'une entreprise. Le management est un ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour conduire : « diriger c'est être dans le mouvement permanent ». Il a pour objet de présenter les notions et les connaissances de base afin de les approfondir. Il se préoccupe de la clarification des rôles, de l'animation et de la coordination des actions. La gestion, quant à elle, se préoccupe de la clarification des activités, de l'optimisation des ressources.

Le management se concentre sur les interactions humaines alors que la gestion fait appel à l'utilisation ergonomique des ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Un bon manager est celui qui dispose d'excellentes capacités relationnelles (capable de s'adapter). Il est le capitaine d'un bateau qui tient la barre avec assurance et réchauffant les cœurs de ses valeureux marins au travers de discours enflammés et de chansons paillardes.

Tandis que le gestionnaire, il est à l'image d'un roi qui est le garant du bien-être de sa population mais ne pouvant interagir avec elle qu'à de rares occasions du fait de son emploi de temps chargé. Il garde un œil sur tous ses aspects et s'assure que chaque mouvement est un pas de plus vers l'objectif.

Bien qu'il soit une discipline récente, le management a déjà une histoire assez riche. Il est apparu vers la fin du XIXe siècle, quelques années après la seconde révolution industrielle. Depuis cette époque, entrepreneurs comme ingénieurs ont réfléchi à la meilleure manière d'obtenir une performance optimale pour la gestion et l'administration. Les bases de la pensée managériale ont été fondées vers le début des années 1900. Il se concentre sur la productivité, les procédures et les méthodes rationnelles. Avec des évolutions, le management et ses pratiques se sont construits sur un paradigme commande/contrôle et des organisations hiérarchiques. L'innovation managériale n'est pas la dernière mode managériale qui va tout changer avec un outil magique. C'est un nom donné pour désigner les évolutions du management de manière incrémentale.

Les sciences comportementales permettent d'expliquer les conduites de l'individu et du groupe à l'intérieur des organisations, et permettent aussi de voir comment les attitudes de la direction peuvent affecter ces comportements. Aujourd'hui, on considère que le management est la solution à toutes les questions de développement des organisations. Le management peut être donc la solution optimale et complète pour qu'une organisation puisse atteindre ses objectifs en tenant compte des objectifs de tous les partenaires internes et externes (salariés, décideurs, actionnaires, clients...). On note que l'organisation s'inscrit dans un environnement où des forces politiques, sociales et économiques affectent ses objectifs. Il est indispensable que les managers déterminent leurs propres rôles, leurs moyens d'action et leurs objectifs. Ils ne devraient donc analyser que les systèmes sur lesquels ils souhaitent exercer directement leur autorité ou dont ils veulent comprendre le fonctionnement. Un des modes d'accès à l'épanouissement et la relation de soi serait la participation aux décisions et aux responsabilités et non par l'accroissement indéfini des contrôles et des sanctions.

Les exigences sont plus fortes, marquées par des contraintes essentielles :
le développement de la concurrence ;
l'innovation technologique ; le risque et la prévention des risques ;
la motivation des individus

Le management d'aujourd'hui est l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour conduire. L'entreprise comme microsociété a laissé place à l'organisation en réseau, à une communication ouverte et fluide, et à une moins grande maîtrise du management interne au profit de la gestion des incertitudes, tant au plan humain que technique.

L'arrivée des technologies de l'information et de la communication (T.I.C) a bouleversé la société toute entière. Elles sont désormais omniprésentes dans les entreprises. Elles présentent beau coup d'avantages en réduisant le temps et le lieu. L'employé est joignable à tout moment. Cependant, la diffusion des T.I.C, la généralisation des applications d'ERP permettent de coordonner les équipes à distance, gérer les managers nomades c'est vrai qu'il y a une fracture numérique qui est une réalité au sein des entreprises. La perception des TIC diffère selon la position hiérarchique. Elles ont un rôle stratégique et un outil de veille stratégique. Les effets des T.I.C sur les compétences des salariés sont perçus au quotidien surtout avec l'impact sur la performance.

FOR AUTHOR USE ONLY

L'annexe n° 1 : les différents tableaux

N°	Intitulé	Page
01	La base de comparaison.....	29
02	La synthèse des théories axées sur le contenu.....	58

L'annexe n° 2 : Les différentes figures

N°	Intitulé	Page
01	Les trois niveaux décisionnels.....	15
02	La vision académique et pratique.....	17
03	Le processus de management.....	21
04	La hiérarchie (pyramide) des besoins.....	42
05	La théorie des 02 facteurs.....	44
06	La motivation.....	47
07	La théorie X et Y.....	51
08	Le schéma de la motivation.....	53
09	Les principes de la qualité Totale.....	70
10	La roue de Deming.....	71
11	La matrice Tacite / Explicite, de I. Nonaka.....	75
12	La Liaison des connaissances.....	76
13	Le modèle de spirale de la gestion des connaissances.....	76
14	Les niveaux de mesures de la performance.....	88
15	La boucle de contrôle.....	107
16	Les trois niveaux de contrôle organisationnel.....	108

Bibliographie :

Les ouvrages :

- A. Burlaud, C. Simon, *Le Contrôle de gestion*, La Découverte, 1997.
- A. Caillat, « management des entreprises », édition Hachette Livre, 2008, p38
- A. Chandler, *stratégie et structure*, les Editions d'Organisation, Paris 1989.
- A. Duluc, *le leadership et confiance*, Dunod, paris, 2000, P.62
- A. Haegel, « toute la fonction ressources humaines », 3ème édition, DUNOD, Paris, 2010- 2016, p 90-91
- A. Meignant, « Ressource humaines, déployer la stratégie », 4ème édition, liaisons, 2000, p240
- A. Nasrallah, *Le management peut être considéré Comme étant une science et un art*, 23 mars 2019.
- Armand Colin, paris, 2007, P122
- B. Lallé, « pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », éd comptables Malesherbes, 1992, p16
- B. Martory, « Contrôle de gestion sociale », 6ème édition, Magnard-Vuibert, 2009, p237
- B. Martory, D. Crozet « gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Dunod, 7ème édition, Paris, 2008, p17
- B. Walliser, *systèmes et modèles, introduction à l'analyse de systèmes*, éditions du Seuil, Paris, 1977, p. 90
- C. Alazard, Agrégée d'économie et gestion, Professeur en classes préparatoires au DCG, Sabine Sépari, Agrégée d'économie et gestion, Docteur en sciences de gestion, Maître de conférences à l'ENS Cachan, Membres du groupe d'élaboration des programmes (GRECE), Avec la collaboration de José Destours pour la Synthèse des outils mathématiques, DCG 11, Contrôle de gestion, Manuel et Applications, 2^e édition entièrement corrigée, restructurée et enrichie, P. 21
- C. Barnard (1886-1961) jette un pont entre la vision classique et humaniste du management. Il publie *The functions of the executive en 1938*.
- C. Barnard (1938), *functions of the Executive*, Deluxe Edition.
- C. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938.
- C. Biales & autre, *Dictionnaire d'économie et des font économiques et sociaux contemporaines*, édition Foucher. Paris, 1996. P 231-232
- C. François, L. Virginie, R. Sylvie, « la qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance », Edition Economica, Paris, 2002, p. 11.
- C. Levy-Leboyer, «la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies », 2ème édition d'organisation, 1998, p10
- C. Louche, *introduction à la psychologie du travail et des organisations*, édition
- C. Roebuck, *Leader ship et travail en équipe*, édition first, paris, 1999.P11
- D. Shimon et autres, « *Psychologie du travail et comportement organisationnel* » Ed : Gaëtan Marin, Québec, 2003, p78
- D. Alis et all, « GRH : une approche internationale » 3ème édition De Boeck, Belgique, 2011, p. 448
- D. Durand, *le système, que sais-je ? Presses Universitaires de France*, 2 ème édition, 1983 ? P. 16
- D. Duret, M. Pillet, *Qualité en production De l'I.S.O 9000 à Six Sigma*, 3e édition, les Editions d'Organisation, Paris, 2005, p 54.
- D. McGregor, (1960), *The human side of enterprise*, traduction française: *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villard, Paris, 1971.
- D.C. McClelland, (1961), *the Achieving Society*, Princeton, Van Nostrand.
- Dalloz, 12ième ed. 2018, p 100 à 128
- Définition du Grand Dictionnaire Terminologique
- Dictionnaire, Nouveau Larousse encyclopédique, Ed. Larousse, Paris, 1998.
- Dimitri Weiss, « les Ressources Humaines », Editions d'Organisation, 1999, p251
- E. Giesen, *Démarche qualité et norme 50 9001, Une culture managériale appliquée à la recherche*, Éditions Institut de Recherche pour le Développement, Paris, 2008, p 32.
- E. Morin, *la méthode tome 1*, édition le seuil, Paris, 1977, P. 377
- E., Morin, (1977) « *La Méthode* », *La Nature de la Nature (tome 1)*, Le seuil, Points (#123), Paris
- E.A. Locke, (1968), « *Toward a theory of task motivation and incentives* », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3, n°2, p.157-189.
- F. Alexandre-Bailly et autres, « *comportement humain et management* », 4ème Edition Pearson, France, 2013, p149
- F. E. Fiedler. 1976. *Le jeu du leadership : faire correspondre les hommes à la situation*. Dynamique organisationnelle, 4, 9.
- F. Fanouillet, « les théories de la motivation », Dunod, Paris, 2012, p 9
- F. Riboud, *le leadership*, édition d'organisation, paris, 1999. P106
- F.W. Taylor est le fondateur de l'O.S.T. (*Shop Management 1903, Principles of Scientific Management (1909)*)
- Flavel, J. (1976), « *Metacognitive aspects of problem solving* », In L.B. Resnick (Ed.), *the nature of intelligence*, Hillsdale, NH: Erlbaum, p.232
- G. Bressy et C. Konkuyt, *Management et économie des entreprises*, Paris,
- Grand Larousse encyclopédique de langue française, paris, 2007. P. 566
- H. Bouquin (2005), « *Introduction* », *Les grands auteurs en Contrôle de gestion*,
- H. Bouquin, *Herméneutiques du contrôle*, Université Paris-Dauphine, CREFIGE, Place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny, P.9

- H. Bouquin, *Fondement du contrôle de gestion*, PUF, Que sais-je ?, n° 2892.
- H. Bouquin, *le contrôle de gestion*, 1986, (ed), éditions EMS, p. 45
- H. Courtot et al., « dictionnaire de management de projet », Edition Afnor, Paris, 2010,
- H. Fayol, *Administration industrielle et générale* (1916), Dunod, 1970, p. 5
- H. Mintzberg, (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper Row.
- H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation/Montréal, Éditions, Agence d'Arc, 1979, 1986.
- Hackman, *L'organisation interne et la gestion des ressources humaines*, Un outil d'aide à la structuration, p. 09
- Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, World publishing, publié en français en 1971, *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'édition
- I. Bouty, C. Drucker-Godard, C. Godé, P. Lièvre, J. Nizet, F. Pichault, *La résolution des problèmes concrets de coordination en situation extrême : Essai de synthèse*, dans *Management et Avenir* 2011/1 (n° 41), pages 472 à 479
- I. Gransted, « l'impasse industrielle », *Edition du seuil*, 1980, p33
- J. Brabet, « Repenser la gestion des ressources humaines », Paris, *Economica*, 1993, p51
- J. Daudin, S. Tapiero, *Les outils et le contrôle de la qualité*, *Economica*, 1996, p. 92.
- J. De Rosnay, (1975), *Le Macroscopie, vers une vision globale*, Seuil, points, Paris, p.91
- J. F. Dortier, « Dictionnaire des sciences humaines », 2004, p 572
- J. Lérat-Pytlak, *Le passage d'une certification I.S.O 9001 à un management par la qualité totale*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 2002, p21.
- J. M. Gogue, *Management de la qualité*, édition *Economica*, 2005, p 15.
- J. Nizet, François Pichault, *Introduction à la théorie des configurations*. Du « one best way » à la diversité organisationnelle, De Boeck, 2001.
- J. Orsoni, *économie et organisation des entreprises* page 111, Vuibert en Poche 2001.
- J. P, Caliste, M. Majada, Manuel, F. Galland, *Une Démarche Qualité Pragmatique sans non-dit - sans tabou*, Livre Blanc, Version 01, Université Angers, 2013, p 11.
- J. Rojot et al., « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel » 1ère édition De Boeck, Belgique, 2014, p171-172
- J. Vallerand, et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Éditions études vivantes - Vigot, p.18.
- J. Woodward, "Industrial organization: Theory and Practice", Londres, Oxford University Press, 1965.
- J.-M. Peretti, (1999), *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, Paris, p. 58. Nous avons également emprunté à cet ouvrage les définitions concernant les grades des cadres (p.35).
- J.R. Hackman, G.R. Oldham, (1976), « Motivation through the design of work: test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16, p.250-279.
- J-C. Sheid, (2005), *les grands auteurs en organisation*, Dunod.
- J-L. Bergeron et Jean-Luc Morin, *L'influence des « besoins supérieurs » sur la réaction de l'employé à certaines caractéristiques de sa tâche* The Influence of « Superior Needs » on the Employee's Reaction to Certain Characteristics of his Task, *Relations industrielles Industrial Relations*, Volume 35, numéro 3, 1980, Document généré le 15 avr. 2023 17:01
- J-L. Le Moigne, (1977) *Théorie du système général, théorie de la modélisation*, PUF, Paris, p.61.
- J-R. Loubat, *le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines, quelques préliminaires sur le management*, dans *Empan* 2006/1 (n° 61), pages de 24 à 29
- K. Edelin, Matthieu Souillard, *La motivation au sein de l'entreprise*, *Management*, Janvier 2004
- K. Lewin, *Psychologie dynamique, les relations humaines*. P U F 1964, P28
- Koontz et O'Donnell, *Management : principes et méthodes de gestion*, McGraw-Hill 1980.
- L. Von. Bertalanffy. (1950), *the theory of open systems in physics and biology*, *Science*, January 13, Vol. 111. pp 23-30.
- L. Bérubé, (1991), *Terminologie de neuropsychologie et de neurologie du comportement*, Éditions de la Chenelière Inc, p.23),
- L. de Broglie, *Savants et découvertes*, (Éditions Albin Michel).
- L. Humbert, *Gouvernance d'une organisation : prévoir ou anticiper ?*, la revue des sciences de gestion 2008/3-4 (n° 231-232), pages 11 à 17
- L. Karsten, *La naissance de la théorie de l'organisation et du management*, Université de Groningen, Faculté de Management et Organisation, B.P. 800, 9700 AV Groningen, Pays-Bas, page 41
- L. Ravignon & al, *le contrôle de gestion* 1996, p. 290-291
- L. V. Bertalanffy, (1901 - 1972), *biologiste Théorie générale des systèmes* (1950)
- L. V. Bertalanffy, (1993), *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris, p.53.
- L. V. Bertalanffy, *théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris, 1991, 1ere édition Bordas, Paris, 19è »
- Livre de poche « l'art de la guerre », de Sun Tse – Collection Agora, 1993
- M. Aguilar, « l'art de motiver », Dunod, Paris, 2009, p 3
- M. Barabel, O. Meier, Chapitre 1. *Comprendre les théories du management*, dans *manager* (2015), pages7 à 92
- M. Beauvallet, *les stratégies absurdes, comment faire pire en croyant mieux faire*, édition du Seuil.

- M. Berry, de la science à l'art du management, dans à la pointe du management (2016), pages 41 à 59.
- M. G. Bédard, M. Ebrahimi, A-L. Saives, *Management à l'ère de la société du savoir*, Montréal : Chenelière, 2011
- M. Kalika, « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances », Ed. Economica, 1988,
- M. Laaribi, *Le contrôle de gestion*, 1997, p34-35
- M. Polanyi, *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, 1958.
- Mary Jo Hatch, *Ladite complexité (organisationnelle)*, p.21, 2000
- O. Aktouf, (1989). *Le management entre tradition et renouvellement*, Gaëtan Morin. Québec.
- O. Deshommes, «la motivation : élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise» édition UE, Allemagne, 2011, p10
- O. Gélienier (1963), *Fonctions et tâches de direction générale*, Éditions Hommes et Techniques.
- P. Kotler, B. Dubois, *Marketing Management*, 11ème édition, édition française réalisée par Delphine Manceau, Pearson Education France, Paris 2004, p.23.
- P. Bezbakh et Gherardi Sophie, « Dictionnaire de l'histoire économique finance et géographie », 4ème édition, P.UF, 2004, p 258
- P. F. Drucker, *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, éd organisation, paris, 1974. P 68
- P. Lawrence et J. Lorsch, « Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation », trad. Fr., les éditions d'organisation, Paris, 1973.
- P. Lorino a défini la notion de processus, 1997, p.83-84
- P. Roussel, (2000), « La motivation au travail – Concept et théories », Notes du LIRHE, n°326, octobre 2000,
- P.L. Bescos, *contrôle de gestion et management*, 1995, p 26
- P.L. Bescos, *les quatre grandes étapes dans le processus du contrôle de gestion* 1995, p 23-27
- P-O. Monteil, *manuel de direction en action sociale et médico-sociale* (2019), chapitre 19. Du management par la nécessité au management du possible, pages 459 à 470
- R. Gagné, Langevin J.-L., Sartori D., Combes J.-E., Castagné M., *A chacun sa Propre Entreprise Performante au sein de l'entreprise*, Agence d'ARC inc. éd., Ottawa, Publi Union, Paris, 1988
- R. N. Anthony., *Planning and Control Systems A Framework for Analysis* Boston : Division of research, graduate school of business administration' Harvard University, (1965, p. 17)
- R. Satet, *Conseil en Organisation* Professeur à l'Ecole d'Organisation Scientifique du Travail, article sur l'importance de la fonction administrative dans les entreprises, p. 08.
- R. Satet. *Le tableau de bord du chef d'entreprise*. Éditeur: Bibliothèque du Chef, 21, rue Viète, Paris (17e).
- R.J. Vallerand, & E.E. Thill, (1993), « Introduction au concept de motivation »,
- S. Robbins, D. DeCenzo, M. Coulter, C.-C. Rilling, *Pearson Education France – Management*, 7e édition –2011
- S. Shiba, A. Graham, A. Walden, T.Q.M: *4 révolution du management*, manuel d'apprentissage et mise en œuvre du management par la qualité totale, Dunod, paris, 2003, p 24.
- Strategor, stratégie, structure, décision, identité*, InterEditions, Paris, 1993.
- SUN TZU, *L'art de la guerre*, Pékin, 1772, P.5.
- T. Burger-Helmchen, Caroline Hussler, chapitre 6, *le contrôle*, dans *le management* (2019), pages 229 à 279.
- T. Burger-Helmchen, Caroline Hussler, Paul Muller, Chapitre 3. *La planification*, dans *management* (2019), pages 83 à 128.
- T. W., Malone, & K., Crowston, « The interdisciplinary study of coordination », *ACM Computing Surveys*, vol. 26, n° 1, pp. 87-119, 1994.
- W. Jack Duncan., (1990). *Les grandes idées du management*, Afnor Gestion.
- W. R. Scott, (1987), *Organizations: rational, natural, and open systems*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall. Topdico, Hachette Education.
- W.G. Ouchi, « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Sciences*, 1979, p. 833-848.
- Y. Cohen, *Une histoire de pratique : les usines Peugeot, la Première Guerre mondiale et l'action d'un organisateur*, Ernest Mattern, *Les cahiers de Réicits*, 2, 2002- 2003, p. 31-42, ici p. 31-34.
- Y. Cohen, Foucault déplace les sciences sociales. *La gouvernementalité et l'histoire du XXe siècle*, in P. Laborier et al. (dir.). *Les sciences camérales. Activités pratiques et histoire des dispositifs publics*, Paris, PUF, 1 4 2011, p. 43-79.
- Y. Cohen. *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité, 1890-1940*, Paris, Ed. Amsterdam, 2013, p.871
- Y. Dupuy, G. Rolland, *les objectifs de l'organisation* 1994, p 10-13
- Y. Pesqueux, Jean-Pierre Tyberghein, *dl'école japonaise d'organisation* », Editions AFNOR, Paris, 2009
- Z. El Hammoumi, *Introduction au management*, MNG 100/ Chapitre 1, 1ère année francophone, université américaine au Maroc, university of leadership, page 56

Revues:

- E. Walkowiak, *Coordination, communication et modernisation des entreprises*, Hermès, la revue 2006/1 (n° 44), pages 57 à 64

F. E. Fiedler, Sept. – Oct. 1965. Concevoir le travail pour qu'il corresponde au manager. *Harvard Business Review*, 115—122.

In *La lettre du Manager* n°382, Mars 2000.

J. Greenberg, (1987), « A taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, p.9-22

J.S. Adams, (1963), toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, volume 67, n°5, p.422-436. Il développe la théorie de l'équité, qui a connu depuis de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. Le contrôle interne de l'information comptable », *Revue Fiduciaire Comptable*, n° 34, décembre 2006

N. Lallemand- Stempak, Rôle de la planification stratégique dans l'évolution des entreprises sociales, Le cas d'une mutuelle d'assurance, *revue française de gestion* 2015/2 (N° 247) pages 101 à 117.

R.J. Bies, J.S. Moag, (1986), « Interactional justice: communication criteria of fairness », in *Negotiation in organizations*, Lewicki et al. (dir.), Greenwich, Jai Press, p.43-55.

Mémoires:

F. Mukendi Mutombo, Les styles de commandement et leurs implications dans l'atteinte des objectifs d'une entreprise de télécommunication (cas de la société Airtel/Lubumbashi), Institut Supérieur d'Etudes Sociales - Licencien en Management (Option: Gestion des Ressources Humaines) 2014

F. Saulnier, Les théories de la motivation, les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE, Étudiant du Master Management des Ressources Humaines Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse , P. 08

G. Temboukti, S. Sough, L'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise, Mémoire de fin de Cycle En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, Option : Management des ressources humaines, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales, et des Sciences de Gestion, Département des Sciences de Gestion, Université Abderrahmane Mira - Bejaia, Algérie, Année universitaire: 2018/2019

J. Sornet, cours de management, Centre de ressources comptabilité finance, 2010

L. Mucha, la motivation de salariés et la performance dans les entreprises, Mémoire professionnel, 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations, Parcours Ressources Humaines, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion, Université de Reims, Champagne Ardenne; Année universitaire 2009 - 2010

M. Bekka, Melle Sabrina Bechroune, Les styles de commandement et leurs impacts sur le rendement des salariés Cas pratique : l'entreprise IFRI, Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie, Option : Sociologie de travail et des ressources humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Algérie, Faculté des Science Humaines et Sociales, Département des Sciences Sociales, Session : juin 2015

Articles :

A. Driss Meddeb, article sur le management par la qualité totale et Performance de l'entreprise : rôle médiateur de l'innovation – revue de la littérature et modèle conceptuel, PDF

Article « les relations entre le Commandement et le Management » - Etudes Géopolitiques Européennes et Atlantiques (E.G.E.A).

É. Alsène, Pr, Département de mathématiques et de génie industriel, École polytechnique de Montréal, Canada,

François Pichault, Pr, Directeur de la Recherche, HEC-Ecole de gestion de l'université de Liège, Belgique, la coordination au sein des organisations. Eléments de recadrage conceptuel, Gérer et comprendre, mars 2007, n° 87, p. 67

F.X. Polderman, Article sur « le commandement, métaphysique du management », Mémoire du Cne lors d'un séminaire d'enseignement optionnel « Management et Culture militaire » - Mars 2008

Le Figaro du 27 juin.1952, certaines usines ignorent la faiblesse de leur productivité.

Cours :

Les théories de la motivation, les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse
F. Canard, la connaissance approfondie selon E. W. Deming et la R.S.E Maître de conférences, Laboratoire GREDEG – U.M.R C.N.R.S 6227 - Université Nice Sophia Antipolis (U.N.S), P. 03

Les sites Internet :

<https://www.cours-gratuit.com/cours-management/cours-historique-de-management>, Cours historique de management

<https://www.cersa.org/management-operationnel/>, à la découverte du management opérationnel

<https://www.entreprise-et-compagnie.fr/quelles-sont-les-differences-entre-le-management-et-la-gestion/>

Quelles sont les différences entre le management et la gestion ?

<https://www.cours-gratuit.com/cours-management/cours-management-fondements-et-principes>, Cours management : fondements et principes
<https://www.capital.fr/votre-carriere/management-strategique-1392275>, Management stratégique : définition et outils
<https://phgarin.wordpress.com/2009/08/25/10-caracteristiques-du-management/>, caractéristiques du management
<https://www.formation-management.biz/quelle-est-limportance-du-management-dans-une-entreprise/>, Quelle est l'importance du management dans une entreprise ?
<https://fr.gadget-info.com/difference-between-fayol>, Différence entre les théories de gestion de Fayol et de Taylor
<https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/theories-des-organisations.htm>, Comprendre les théories des organisations : par l'équipe de Manager GO!
<https://sites.google.com/site/3wconsultingma/management/module-i-l-histoire-du-management/chapitre-iii-l-ecole-des-relations-humaines>, L'école des relations humaines
http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362815, Théorie ERG d'Alderfer
<http://www.satisfaction.fr/>, Fiche les 14 points de Deming
<https://diffusion.crp.education/mod/book/tool/print/index.php?id=20758>, La fonction administrative et la direction
<https://www.cours-gratuit.com/cours-management/cours-management-la-motivation-dans-l-entreprise>, Cours management : La motivation dans l'entreprise
www.Lewebpédagogique.com /management, la diversité des styles de direction
<https://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite>, les principes de la qualité Totale
<https://www.daf-mag.fr/Definitions-Glossaire/Controle-gestion-245433.htm>, Contrôle de gestion

Les citations :

Crener et Monteil, l'influence de l'art et de la science sur le management

J. Francis Gouillart, l'un des dirigeants de Gemini Consulting, affirme au contraire que chaque génération porte la suivante sur ses épaules

M. Robert Mc Namara a défini, alors qu'il était secrétaire à la défense des Etats-Unis, le management dans les termes suivants : Le management, c'est l'organisation adéquate des cerveaux humains

N. Gregory Mankiw disait : si l'étude de l'économie ne peut en elle-même vous rendre riche elle vous fournira sans aucun doute un certain nombre d'outils etc...

P. F. Drucker lui-même finit par en proposer une en termes d'organe estimant que le management ne peut être présenté que par les fonctions du manager travail

P. Gilbert et M. Charpentier, La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels

Sornettes, rétorquent quelques provocateurs : vous ne saviez pas que l'homme de Cro-Magnon, au fond de sa caverne, taillait déjà des silex à la chaîne ?

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

**More
Books!**



yes
I want morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.morebooks.shop

Achetez vos livres en ligne, vite et bien, sur l'une des librairies en ligne les plus performantes au monde!

En protégeant nos ressources et notre environnement grâce à l'impression à la demande.

La librairie en ligne pour acheter plus vite

www.morebooks.shop



info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com

OMNIScriptum



FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY