

# L'école classique

## TAYLOR (1856-1915)

### ❖ Face à ce conflit social :

-Taylor proclame la possibilité d'une harmonie entre les intérêts des ouvriers et - des patrons.

Le conflit porte essentiellement sur les temps, les conditions et la rémunération du travail. Ceux-ci peuvent être rigoureusement mesurés, grâce à une **organisation scientifique du travail (O.S.T)**.

### ❖ Le système de Taylor :

#### 1- Analyse des causes de la faible productivité

Le problème : —————> Freinage volontaire

—————> Flânerie systématique

Le but : concilier ses salaires élevés est un faible cout du travail.

-Taylor propose pour y remédier une division du travail entre ceux qui conçoivent et ceux qui l'exécutent.

#### 2- Propositions en matière d'organisation du travail

- Une analyse de temps des gestes.
- Echange d'une somme d'argent à la pièce.
- Décomposant chaque tâche dans ses éléments les plus simples.

- A cote des travailleurs qui exécutent, il faut créer des bureaux des méthodes pour préparer le travail.

#### 3- La conception de l'homme au travail : (l'homo economicus)

- Selon lui, l'intérêt constitue le fond de la nature humaine.
- Il y a toujours une seule et bonne manière d'agencer les ressources humaines et techniques. « **One best way** ».
- Ne prend pas en compte les relations informelles.

### Conséquences :

- L'ouvrier perd le savoir technique
- L'ouvrier perd le contrôle social.
- L'ouvrier perd le contrôle de l'organisation.

### Le Taylorisme repose sur trois principes fondamentaux :

#### 1- Division social du travail (ou division verticale) :

-Séparation des tâches d'exécution et de conception

#### 2- Division technique du travail (ou division horizontale) :

-Parcellisation des tâches en opérations simples.

#### 3- Le travail est normé et chronomètre :

-L'application des concepts de gestion est aujourd'hui largement répandue :

- Les entreprises de restauration rapide.

## HENRY FORD (1863-1947)

« **La meilleure manière de faire une automobile, c'est de faire une automobile comme une autre automobile** »

#### 1- Les principes du modèle Fordiste :

##### a- Le travail a la chaîne :

- **Ford** poursuit l'œuvre de **Taylor** en accentuant la division horizontale du travail.
- Il introduit la mécanisation, la circulation de pièces assurées par un convoyeur.

- Le convoyeur qui impose le rythme.
  - b- La standardisation des biens de production.
  - c- Le principe du 5 \$ a Day.
- Il double les salaires de l'époque.
- Il partage la psychologie sommaire de **Taylor** sur motivation de l'homme au travail.
- **Ford** vise deux objectifs. Il cherche à fidéliser ses ouvriers par permettre aux ouvriers de pouvoir acquérir des automobiles.

## HENRI FAYOL (1841-1925) :

- Il tenta de dégager des principes de gestion qui permettraient aux ingénieurs et cadres de diriger avec efficacité les travailleurs et les entreprises.

### -Les fonctions de l'entreprise selon Fayol :

- Fonction technique (Production).
- Fonction commerciale.
- Fonction comptable.

Pour lui, les activités administratives un effort de clarification et de conceptualisation.

### Pour administrer :

- **Prévoir** : établir des programmes d'action.
- **organiser** : fournir les ressources nécessaires.
- **coordonner** : donner au personnel l'impulsion directrice.
- **contrôler** : veiller à ce que tout se passe conformément aux règles.

-Pour **Fayol**, les activités administratives n'est se repartit entre le sommet et les membres du corps social.

-Ces activités administratives sont présentes dans chaque tâche mais a des degrés divers.

**Exemple** : Pour un ouvrier d'une grande entreprise industrielle, **Fayol** est estimé que ces activités à **85 %** techniques et a **5 %** pour la sécurité, la comptabilité et l'administration.

-Pour un **directeur général** : **10 %** pour les techniques, commerciales, financières, comptable est **50 %** pour d'administration.

-Par ailleurs, **Fayol** élabore **14 principes** d'administration pour aider les dirigeants à obtenir les meilleures performances de leur personnel.

### -Ces principes sont :

- Division du travail
- discipline
- Unité de direction.
- Subordination des intérêts personnels à l'intérêt général.
- Rémunération.
- Centralisation.
- Hiérarchie.
- Autorité.
- Unité de personnel
- Ordre.
- Unité de commandement.
- Équité.
- Initiative.
- Stabilité du personnel.

-Au total, **Fayol** insiste plus que **Taylor** sur l'unité de commandement, l'importance des contremaîtres, obsession de la hiérarchie qui en fait une conception autoritariste de l'entreprise.

-Une certaine autonomie est accordée aux ouvriers, de manière à ce que ceux-ci soient moins contestataires.

### Par rapport à Taylor, chez Fayol :

-Acceptation d'une certaine autonomie ouvrière.

Alors que le **Taylorisme** se préoccupe surtout de la gestion de la production et du travail des ouvriers, le **Fayolisme** a pour objet la gestion de l'entreprise, le travail des gestionnaires l'organisation,.... En un mot le management.

# L'école des relations humaines

## 1- Les expériences de la Western Electric :

-Réalisées à l'usine **Hawthorne** de la **Western Electric**

-Deux ingénieurs sont chargés de la recherche. Leur hypothèse réside dans le fait que dans les ateliers où l'éclairage est amélioré, la productivité de chaque travailleur doit augmenter. A leur grande surprise, la productivité croît dans les deux groupes.

Un ingénieur eut alors l'idée de diminuer l'éclairage du groupe expérimental. Résultat encore plus inattendu la productivité continuait à augmenter dans les deux groupes.

Ils recommencèrent par l'enquête restée célèbre sous le nom du test room.

Un observateur recueille les impressions des ouvrières et des informations sur leur comportement.

-C'est à partir de **1928**, **Mayo** s'est rendu compte qu'il n'y avait pas que les conditions '**matérielles**' qui entraient en ligne de compte dans l'expérience et que celle-ci était vraisemblablement faussée par un '**effet de groupe**'.

-L'équipe isolée n'était plus sous l'autorité de contremaître d'autonomie et de '**liberté**'. Elle se sentait, de plus, valorisée. L'ensemble de ces expériences met en évidence, **l'importance des relations interpersonnelles** dans la situation de travail.

-Primo, il existe un système formel d'organisation du travail. Secondo, il existe un système informel constitué par les sentiments, les attitudes et les relations entre les membres du personnel.

- Effet **Hawthorne** : réaction positive du groupe au fait que l'on s'occupe d'eux.
- Dynamique du groupe : l'importance et l'influence du groupe sur le comportement de chacun.

E. Mayo a mis en évidence d'une part, le besoin social d'intégration et d'autre part, la dynamique de groupe.

Dans le domaine managérial, l'effet **Hawthorne** se traduit par les données suivantes, on obtient de meilleurs résultats :

- En s'intéressant à ses collaborateurs.
- En lui permettant de travailler dans une bonne ambiance.

## 2- L'entreprise comme système social :

-La fonction de l'entreprise est double : une fonction économique (Fournir des biens et des services), et une fonction de satisfaction de ses membres.

-L'entreprise comme organisation sociale se caractérise par une organisation formelle et informelle. Formelle se rattache à l'organigramme, aux règles. L'organisation informelle réfère aux contacts et interactions.

### **-Deux logiques traversent l'entreprise :**

1. Logique du coût et de l'efficacité = organisation formelle.
2. Logique des sentiments = organisation informelle.

### **3- Portée et limite de la théorie des RH :**

Son but concerne l'augmentation du rendement et la détermination du « **One best way** ». L'amélioration des relations professionnelles est prônée pour le seul intérêt de l'entreprise.

# Comportement organisationnel et NFOT

-Dans un contexte de plein emploi, les conditions du travail sont très contestées. « Metro, Boulot, Dodo ».

## 1- La théorie de la motivation :

Etude de la motivation. Autres pionniers.

**A- Abraham Maslow (1908-1970) :**

-Alors que **E. Mayo** insiste sur des besoins sociaux, Maslow approfondit et affine l'analyse de ses besoins.

→ **Besoin physiologiques** : sont liés à la survie, besoin de se nourrir, de repos, de logements, etc.

Dans une entreprise, ces besoins peuvent correspondre à une rémunération convenable.

→ **Besoin de sécurité** : besoins de protection contre le danger, la menace, l'arbitraire

Droit du travail, sécurité d'emploi, la CNSS...

→ **Besoin d'appartenance** : divers groupes (équipe de travail).

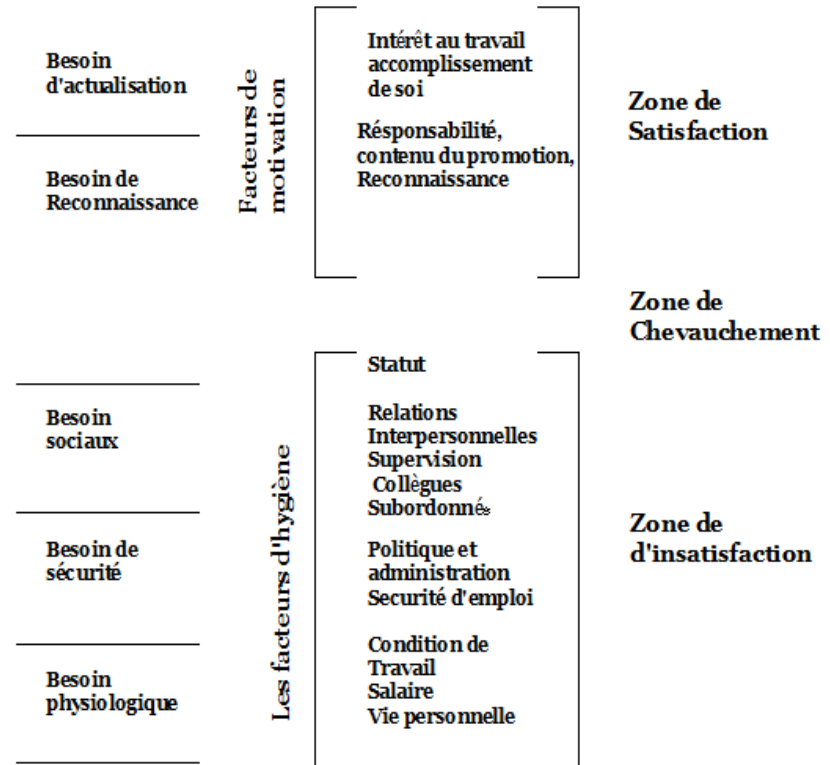
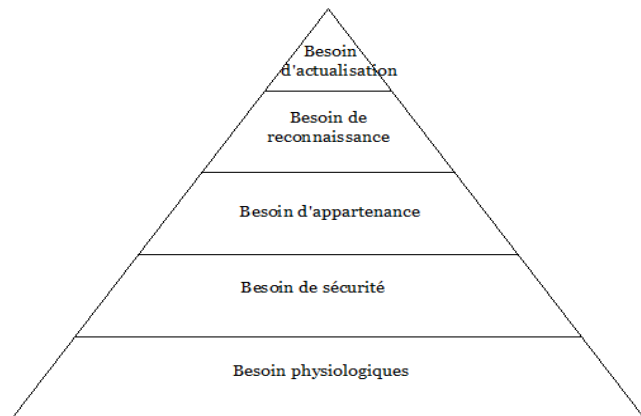
Adhésion au syndicat, aux groupes de travail, les bonnes relations entre les collègues et les supérieurs.

- **Besoin de reconnaissance** : l'individu recherche le respect.
- **Besoin d'actualisation** : besoins de perfectionnement, utilisation maximale de ses aptitudes.

**L'idée de la hiérarchie des besoins est-elle juste ?**

**B- F.Herzberg :**

-Cet auteur affine les travaux de Maslow. Il se trouve à la base de la théorie de l'enrichissement des tâches.



**2- Les théories du comportement organisationnel :**

-Elles étudient le type de relations qui devraient exister entre les individus, les groupes et l'attitude des responsables envers leurs subalternes.

**A- Douglas Mc Gregor (1906-1964) :**

-Deux formes extrêmes de management découlent de deux attitudes :

→ L'un fonde sur le contrôle et la sanction.

→ L'autre reposant sur des objectifs élaborés de manière concertée, des responsabilités déléguées,...

**1<sup>er</sup> modèle** de management : l'homme n'aime pas le travail et refuse les responsabilités, il doit être surveillé et dirigé. Ce qui le fait agir d'une manière autocratique. C'est la **théorie de X**.

**2<sup>ème</sup> modèle** l'homme peut être motivé par le travail, recherche les responsabilités, être intelligents et motives une attitude plus démocratique.

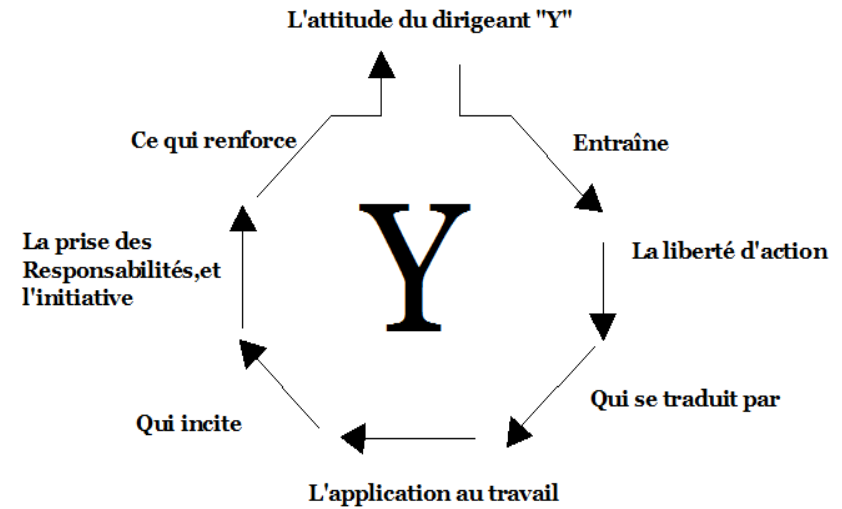
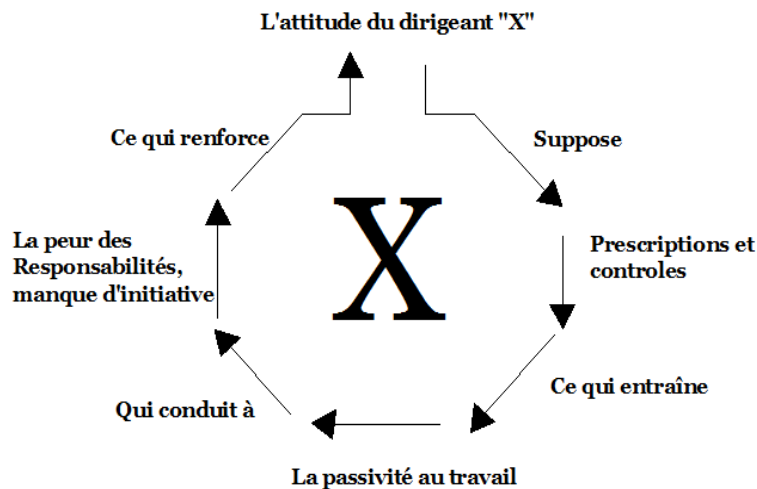
Ainsi défini, le mode de direction dépend donc des conceptions du dirigeant et des réactions des travailleurs : si elles correspondent à la **théorie X**, conception Taylorienne.

**Théorie X** : méthode de direction classique (OST)

**Théorie Y** : méthode de direction moderne (DPO)

-Il est démontré que ces dirigeants sont entourés, la plupart du temps, par des collaborateurs répondant à leurs attentes. A noter que l'attitude du dirigeant « X » renforce la dépendance de l'employé vis-à-vis de son supérieur, sans pour autant améliorer son efficacité.

-Au contraire, ceux dont le pari est la réalisation de soi « Y » disposent plus souvent de collaborateurs proches de ce style.



### B- Kurt Lewin et la dynamique de groupe :

#### -Les différents modes d'exercice de leadership :

- **Le leadership autocratique** use des ordres pour diriger les activités du groupe et se tient à l'écart du groupe.
- **Le leadership démocratique** vise à encourager les membres d'esprit d'imagination, et d'initiative

-Pour Lewin, le style démocratique est supérieur aux deux autres quant à la qualité de réalisation des tâches et au climat psychologique à l'intérieur du groupe (satisfaction, bonnes relations entre les membres, etc.)

#### -Les cercles de qualité « CQ »

-Cercle de qualité formé au Japon. Il est constitué de trois à douze employés qui se rencontrent volontairement et périodiquement à raison d'une heure par semaine, ou

par deux semaines, afin d'analyser et de résoudre les problèmes rencontrés au travail. Les problèmes : la qualité, la réduction des coûts, etc.

## L'approche systémique

-Les relations entre différents éléments ne peuvent être analysées qu'en référence à la totalité de l'ensemble ou elles agissent.

### -Les caractéristiques des systèmes :

-**L'ouverture du système** : Ne peut exercer son activité d'une manière indépendante.

- **L'interdépendance** : le système est composé de plusieurs sous-système inter reliés.
- **La dynamique** : le système n'est pas statique.

## Les écoles modernes

### A- F.Peter Drucker (1909) et la DPO :

-Fixer aux employés non plus des tâches à exécuter, mais bien des objectifs à atteindre.

### B- O. Gélénier et la DPPO :

-S'agit de confier à un employé, la mission d'atteindre un objectif en lui accordant une marge de liberté dans le choix des moyens. La direction participative par objectif (**DPPO**).

### La théorie de la décision :

#### A- H.SIMON et la rationalité limitée :

- Le modèle classique de la rationalité assigne aux entreprises comme objectif la maximisation du profit.
- Les limites des informations dont dispose le décideur.
- La recherche d'un résultat « **satisfaisant** ».

### La théorie de la contingence :

- En rupture avec les schémas et propositions normatifs de l'école classique.
- Il existe une forme organisationnelle 'idéale' et efficace indépendamment du contexte.
- Elles prônent des solutions universelles pour toutes les entreprises.
- L'idée centrale est que l'entreprise doit s'adapter aux contraintes de son environnement.

#### A- Burns et Stalker :

-L'impact de l'environnement sur la structuration.

### Les structures mécanistes :

- Complexes centralisées.
- Des environnements stables.
- Le pouvoir est centralisé.
- La voie hiérarchique.

### Les structures organiques :

- Flexibles.
- Environnement instable.
- Responsabilités définies.
- Assez large.

#### A- A. Chandler : La relation structure/stratégie :

-Entre stratégie et structure.

-**La première étape** : Effectuer une seule fonction.

## Le modèle Japonais

-Les années 80 ont été marquées par le succès des méthodes japonaises de gestion.

-**William Ouchi**, penche sur le défi japonais : la performance des entreprises.

La causalité de cette réussite est la gestion des hommes.

**Quelles leçons en tirer et comment tirer parti de celles-ci sans ignorer la différence culturelle entre le Japon et l'Occident ?**

### 1- La théorie « Z » :

-Entreprise Japonaise ayant des caractéristiques fondamentales.

- L'emploi à vie.
- L'évaluation et la promotion se font par l'intégration au groupe.
- Des carrières non-spécialisées.
- Le ringi : la prise de décision.

-D'abord **William Ouchi** constate que la majorité des entreprises américaines ont un management aux antipodes de la gestion à la Japonaise : individualisation effrénée, hyperspécialisation, carrières rapides, etc.

-Il remarque toutefois que cette forme qualifiée de typiquement Japonaise est un fait exactement celle d'IBM, Kodak, Hewlett-Packard, Bell...

#### • **Les caractéristiques de l'entreprise « Z » :**

- L'emploi à long terme.
- Le développement de la carrière.
- La prise de décision participative.

-Pour finir, la théorie « Z » postule que ces caractéristiques peuvent être mises en œuvre ailleurs qu'au Japon et prône la mise en évidence de trois qualités dans les relations de travail.

- **La confiance** : renoncer à se mettre en vedette
- **La subtilité** : La dimension implicite des relations de travail ce qui permet d'éviter la lourdeur des règles formelles.
- **La proximité** : pas de grande distance hiérarchique entre supérieurs et subordonnés.

-L'idée que la performance de l'entreprise dépend de la **confiance**, de la **subtilité** et de la **proximité**, peut nous paraître singulière : mais pour **William Ouchi** c'est la leçon du défi japonais.

Ce n'est pas tout, l'efficacité économique de l'entreprise Japonaise est due à un ensemble d'innovations organisationnelles dont l'importance est comparable au **Taylorisme** et au **Fordisme**.

### 2- Le Toyotisme « Ou le Ohnisme »

#### • **Éléments et base du modèle :**

- La production « **Juste à temps** ».
- L'auto-activation de la production, qui est basée sur la déspecialisation et la polyvalence des ouvriers.

-Production en séries restreintes de produits différenciés.

-Penser à l'envers de F.W.Taylor et de H.Ford. Penser non grande, mais la petite série. La première question à résoudre est celle des « stocks ». S'il y a des stocks, il y a des sureffectifs et des suréquipements. En chassant les stocks, on chasse les sureffectifs et les suréquipements.

-Ohno appelle « **l'usine minimum** », l'usine réduite à ses fonctions d'équipements et d'effectifs strictement requis pour satisfaire à la demande journalière.

Usine Ohnienne = usine mince = usine compétitive.

#

Usine Fordo-Taylorienne = usine grasse = usine fantôme.

### 3- Principes et techniques du modèle :

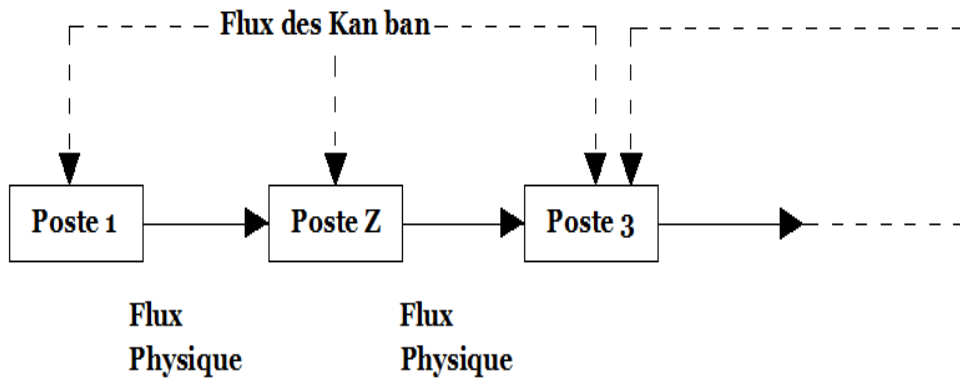
#### A- Auto-activation et « JAT » :

- L'auto-activation : est basée sur la déspecialisation et la polyvalence des ouvriers.
- Le travailleur se déplace de poste en poste ou sont disponibles des machines correspondent à opérations successives.
- Le juste à temps : consiste le deuxième grand du Toyotisme.

-Les stocks sont une source de coûts inutiles. La production est déclenchée par la réception de la commande.

### Techniques et procédés :

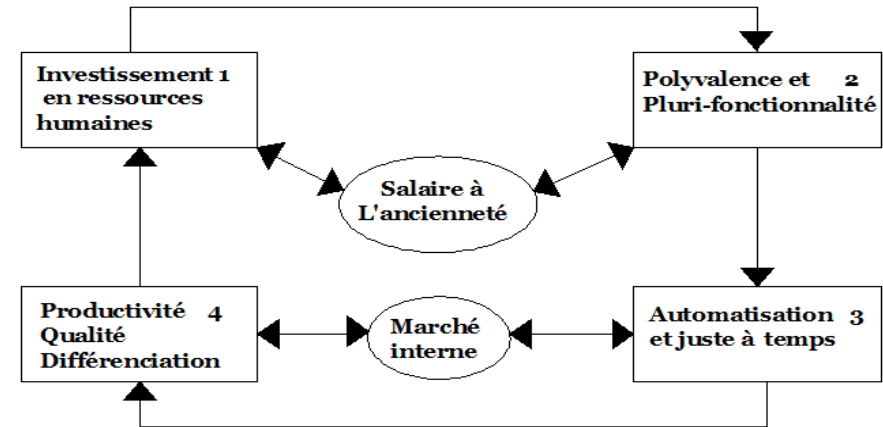
- Le zéro délai : facteur de flexibilité de la production.
- Le Kan Ban : il est le support physique qui matérialise la production « JAT ». c'est un outil de gestion des approvisionnements.



- Le pilotage ce fait par le poste situe en aval.
- Parallèlement aux flux des produits de l'amont vers l'aval.

-En univers incertain, la structure de la firme J est plus efficiente que celle de la firme A. Celle-ci est adaptée à la grande série standardisée pour des marchés croissants, il ne s'adapta pas a des conditions changeantes.

- **Le Taylorisme** → contre la flânerie des hommes.
- **La Fordisme** → contre la flânerie des machines.
- **Le Ohnisme, la « Japonisation »** → contre la flânerie des stocks.



## La planification

### 1- L'évolution de la planification :

- ❖ Pendant la première moitié du XXe : la réflexion à long terme était absente. Les entreprises sont préoccupées par l'organisation rationnelle du travail.
- ❖ Après la seconde guerre mondiale : souci de se donner les capacités de satisfaire quantitativement la demande croissante de biens : l'horizon de 3 à 5 ans.
- ❖ Après les « trente glorieuses », la planification a connu une remise en cause.
- ❖ L'incertitude va entrainer une vague de scepticisme et de désillusions a l'encontre de la planification stratégique

### 1- Les étapes du processus de planification :

#### Le diagnostic :

#### • **L'analyse de l'environnement**

Les composantes de l'environnement :

- L'environnement économique : le marché.
- La composante politique : la stabilité du système politique.
- La composante sociale :
  - Le droit du travail.
  - La qualification de la main-d'œuvre.

#### • **L'analyse interne**



# L'organisation

-La fonction d'organisation exige :

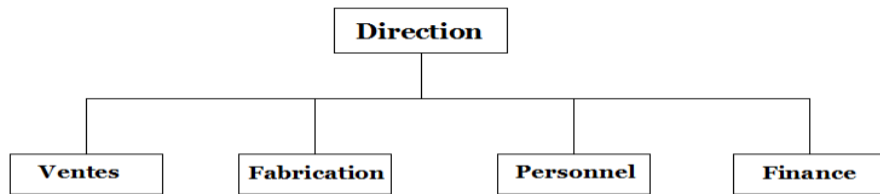
- La définition des structures.
- La répartition des responsabilités.

**1- Les différentes structures d'entreprise :**

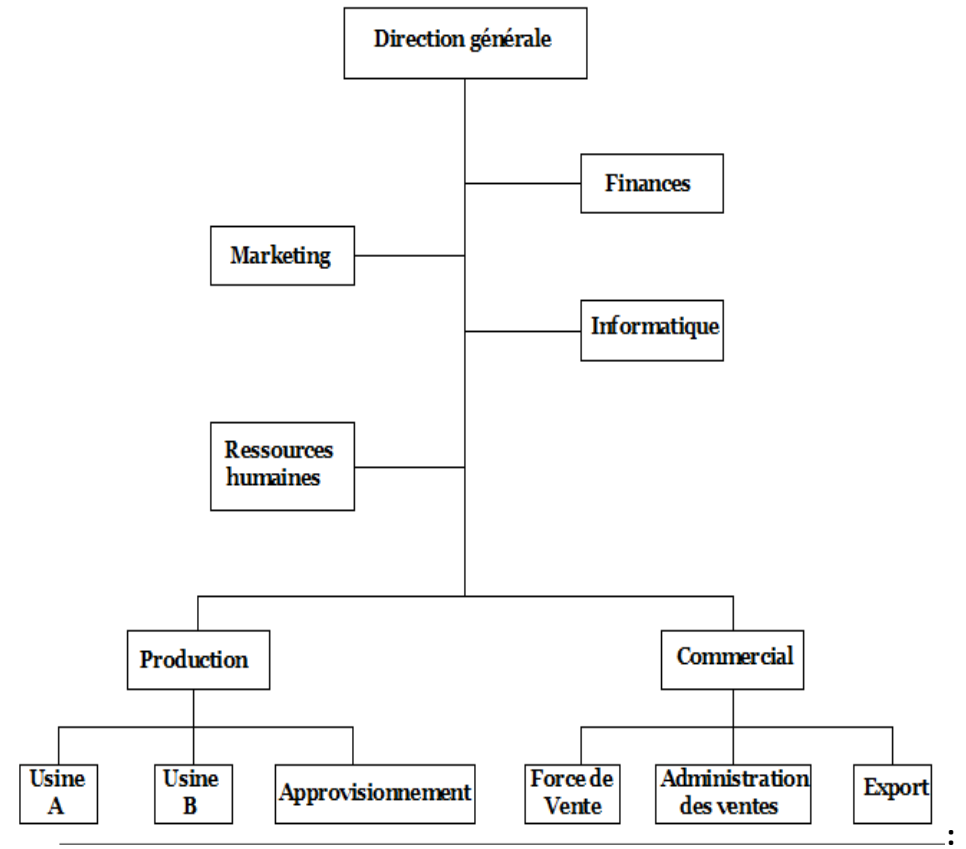
-La structure de l'entreprise est souvent représentée par un organigramme schématisant les relations de travail entre les différents services de l'entreprise.

**A- Les structures fonctionnelles :**

-Diviser horizontalement un flux en unités opérationnelles, spécialisées, homogène.



## Schéma



**structure fonctionnelles simple :**

-La direction générale s'entoure de spécialistes dans la préparation des décisions.

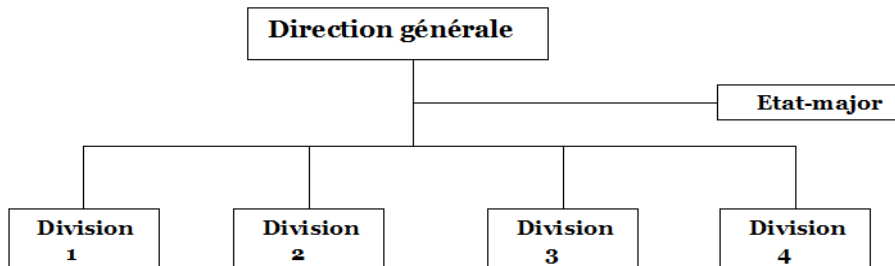
**B- Les structures divisionnelles :**

- Structure divisionnaire.
- Structure décentralisée.
- Structure par projet.
- Structure opérationnelle.

« Regroupe au sein des mêmes unités l'ensemble des moyens, des ressources, des expertises, en vue de réaliser un objectif ou un projet précis ».

Sont l'apanage des grandes entreprises qui fabriquent et vendent une gamme de produits. Chaque division une entreprise monoactivité

### Schéma : structure divisionnelle



-La structure divisionnelles convient aux grandes entreprises situées dans un environnement de marché **segmenté** ou plusieurs procédés techniques.

-Elle assure une meilleure flexibilité et encourage la responsabilité grâce à l'autonomie accordée aux divisions

### Les inconvénients :

- L'embauchage d'un grand nombre d'employés : duplication des tâches.
- La dispersion des ressources.
- Problèmes de coordination entre division.

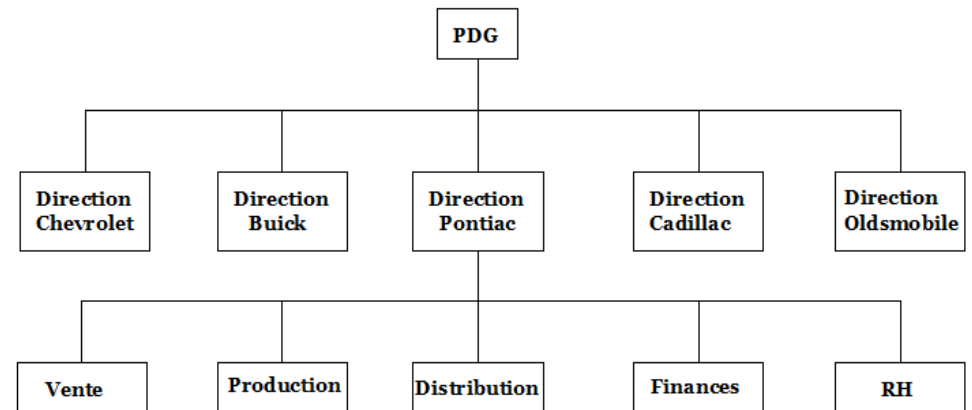
### C- Les variantes de la structure divisionnelle :

-La structure divisionnelle fondée sur le critère de découpage selon les produits, les zones géographiques, les procédés, la clientèle.

#### → **Découpage basé sur les produits**

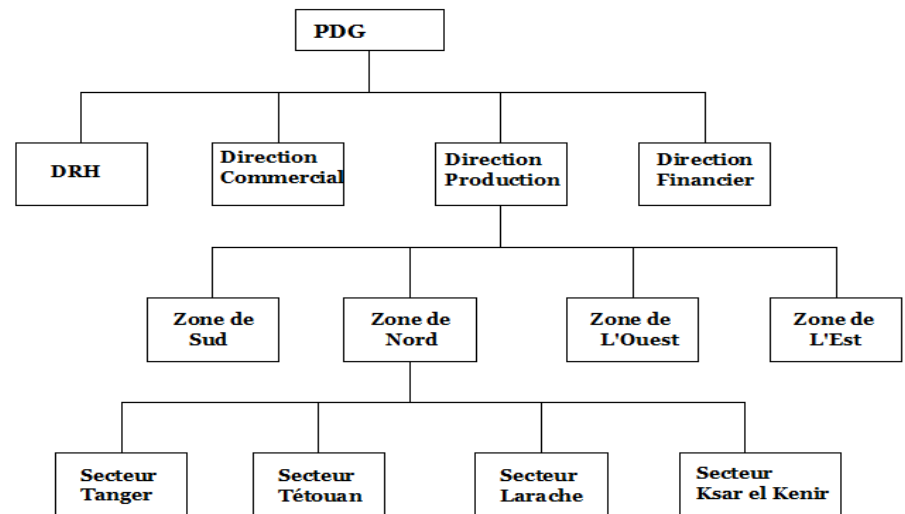
-Il consiste à structurer l'entreprise selon le type de produit. L'exemple classique est celui de la structure organisationnelle de la General Motors. Celle-ci adopte la

structure suivante :



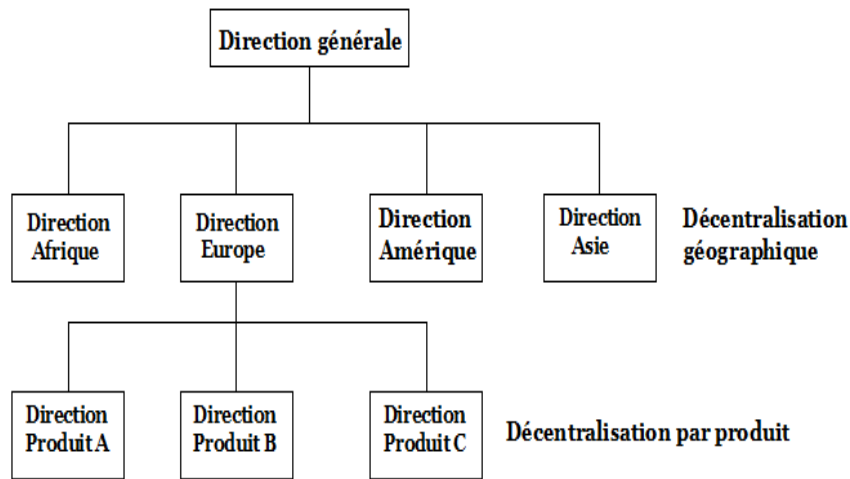
-Cette structure est divisée en fonction de ses principaux produits.

#### → **La structure géographique territoriale**



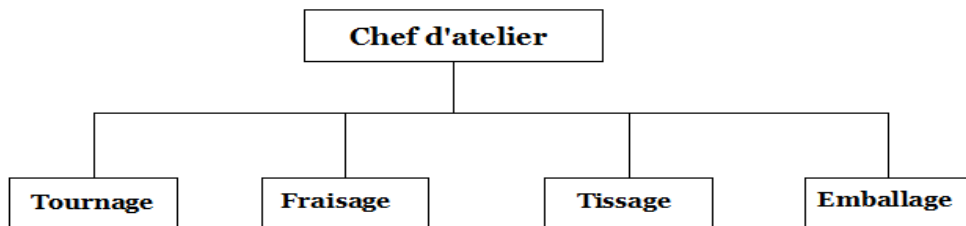
-Elle est très intéressante pour les entreprises dont les activités recouvrent une grande partie du territoire.

#### → **La structure décentralisée par produits et par zones géographique.**



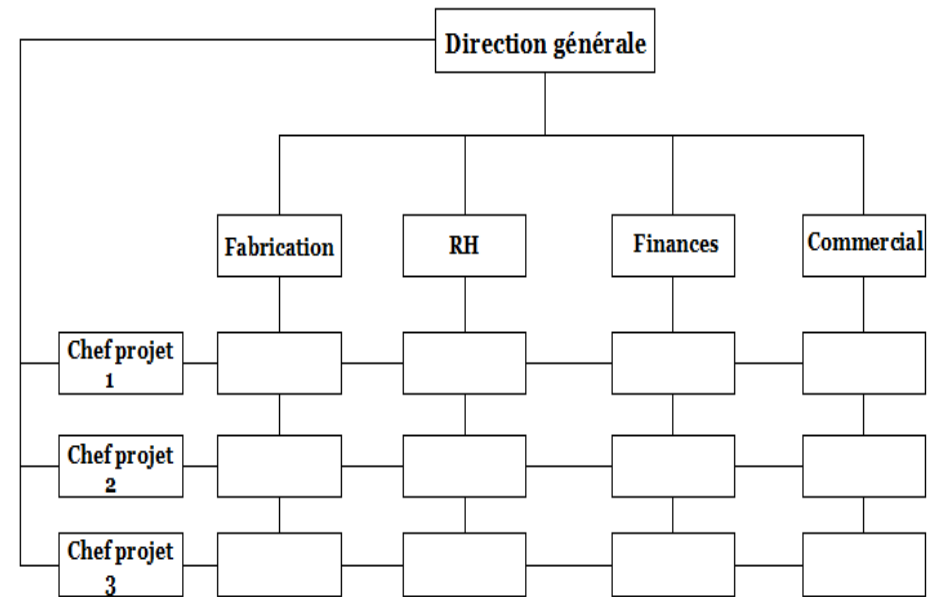
→ Découpage selon les procédés.

-Les regroupement des fonctions se fait selon le processus de production.



#### D- Les structures matricielles :

-L'idée générale d'une structure matricielle est de combiner les avantages de structure fonctionnelle et divisionnelle. Le principe consiste à maintenir les départements par fonction et d'y ajouter des groupes chargés du travail.



-Cette structure repose sur le principe de dualité de commandement : chaque employé dépend tout a la fois d'un chef de projet et d'un responsable fonctionne.

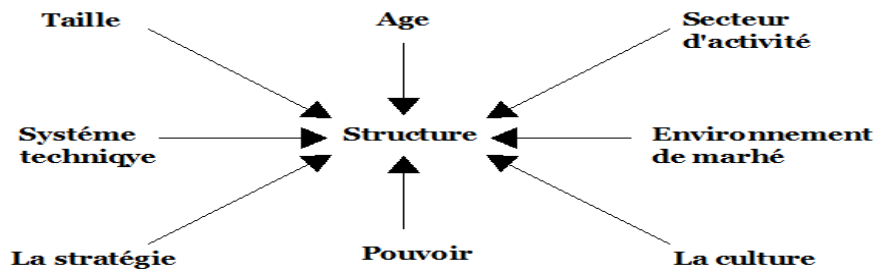
-Les structures matricielles sont le modèle retenu par les agences de publicité, les constructeurs automobiles, les hôpitaux, les universités pour réaliser certains projets.

- Les limites :
  - Exige beaucoup de collaboration et de communication.
  - Difficultés de coordination.

#### 2- Les déterminants des structures :

-Pour ces théoriciens de la contingence, pour être performante, une organisation doit avoir une structure capable de réagir aux contraintes de l'environnement. Plusieurs facteurs influencent la structure. Ils peuvent être schématisés de la façon qui suit :

# La direction



## -L'âge et taille :

- Exemple : Les entreprises de l'informatique ont des structures souples qui facilitent l'innovation.

**Le secteur d'activité :** J.Woodward a montré qu'il existait une relation entre technologie et structure. H.Mintzberg a montré que plus le système technique est sophistiqué (donc complexe).

**-L'environnement :** T.Burns et G.M.Stalker, ont montré que le caractère de l'environnement (stabilité de la technologie utilisée, des marchés, des produits,...) détermine la structure d'une organisation. Ces auteurs ont vérifié qu'à un environnement stable correspond une organisation formalisée.

**-La stratégie :** Pour lui les changements structurels interviennent lorsque les entreprises modifient leur stratégie.

- Stratégie de spécialisation → organisation fonctionnelle.
- Stratégie d'expansion géographique → structure territoriale.

**-La culture :** Les organisations : l'entreprise n'est que l'image de la société.

## A- La structure simple :

-C'est la plus ancienne des structures. Elle se caractérise par la présence d'un propriétaire unique. C'est une structure de petite taille. Informelle, flexible. Les divisions stratégiques relèvent de la compétence d'une seule personne : le propriétaire-dirigeant.

- **La bureaucratie mécaniste :**

## 1- La motivation :

### A- Motivation et satisfaction : quelques erreurs :

-La satisfaction ne détermine pas la motivation.

### B- Les théories de la motivation

-La motivation, c'est l'engagement de la personne dans son travail. Elle entraîne, bien sûr si le contexte le permet, l'augmentation de la productivité et de la performance.

→ Les théories du contenu.

→ Les théories du processus. « V.VROOM »

### -L'expectation (l'attente) :

-L'expectation, « C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer ». Suis- je capable de réussir telle action.

### -L'instrumentalité (utilité) :

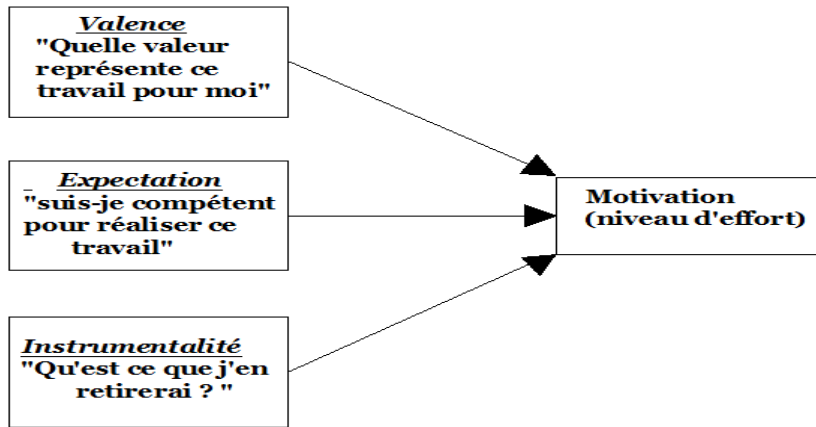
-Il faut que je voie le lien entre l'effort accompli et le résultat espéré (telle récompense).

### -La valence (valeur) :

-La valence, c'est la valeur de la récompense. Pourquoi dire « Valence » et non, simplement « Valeur » ? Afin d'insister sur le caractère personnel, subjectif, de cette valeur.

$$M = V (+ \text{ ou } -) \times I \times E$$

-Si l'un des facteurs est nul, alors l'ensemble de la motivation l'est aussi.



## 2- L'implication :

-L'implication désigne l'attachement au travail, l'identification au travail.

-L'implication, l'identification est très intéressante pour l'entreprise car elle se traduit pas les heures supplémentaires, une loyauté plus grande, l'acceptation de contraintes ou de sacrifice sur la vie privée, la participation, la soumission, la domination.

## 3- La satisfaction :

-La satisfaction n'est pas a se confondre avec la motivation.

## 4- Le pouvoir :

-Le pouvoir, c'est la capacité d'influencer le comportement d'autrui. C'est aussi, « la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus de faire à d'autres quelque chose qu'il n'auraient pas fait de leur propre initiative.

### A- Les propriétés du pouvoir

### B- Les sources du pouvoir

-La position hiérarchique : elle est associée au pouvoir formel s'éviter des règles, de sanctionner, de récompenser.

-L'expertise : la capacité de mettre en œuvre des compétences et des savoir-faire, des connaissances importantes pour l'entreprise (informaticien..)

-Le réseau : la plupart des membres de l'organisation ne jouent pas seulement des jeux de pouvoir individuels, ils participent à des coalitions.

-L'opportunité : il s'agit d'un pouvoir formel qui s'ancre dans les opportunités d'une situation pouvant permettre a une personne d'accèdes a telle ressources,

-La personnalité et le charisme : du leadership.

## 5- Le leadership :

-Le leadership : met en évidence le rôle de meneur, de guide, d'entraîneur d'une équipe, ce rôle peut être informel.

-Le terme leader implique de la part attentif aux attentes de son équipe.

-Nous pouvons définir le leadership comme l'art d'inciter les personnes a accomplir une tâche volontairement.

### A- Différence entre leader et manager :

« Manager »et « Leader » ne sont pas nécessairement synonymes.

-Les principes tâches du leadership :

- Fixer les directions, développer une vision et des stratégies pour l'avenir de l'entreprise.
- Mettre les gens en phase, les amener s comprendre, accepter et travailler ensemble a la réalisation des objectifs.
- Motiver et montrer l'exemple.

### B- Les styles de leadership :

-Trois formes de leadership :

→ Le leadership autoritaire qui se tient a distance du groupe ordres pour diriger les activités du groupe.

- Le leadership démocratique : vise à encourager les membres du groupe à faire des suggestions.
- Le leadership « laisser-faire » : est le plus mauvais style.

-Au total, ces travaux montrent la supériorité du style de leadership démocratique.

### C- Les théories du leadership : de la théorie du « grand homme historique » aux théories situationnelles :

Quelles sont les qualités intrinsèques qui différencient un leader d'un non leader ?

-Ces différentes théories peuvent être regroupées en trois catégories :

- Les théories axées sur les traits de caractère.
- Les théories axées sur le comportement.
- Les théories situationnelles.

#### -Les traits de caractère :

-Ce premier courant de recherches a consisté à rechercher quelles étaient les qualités particulières que possédaient en propre les leaders.

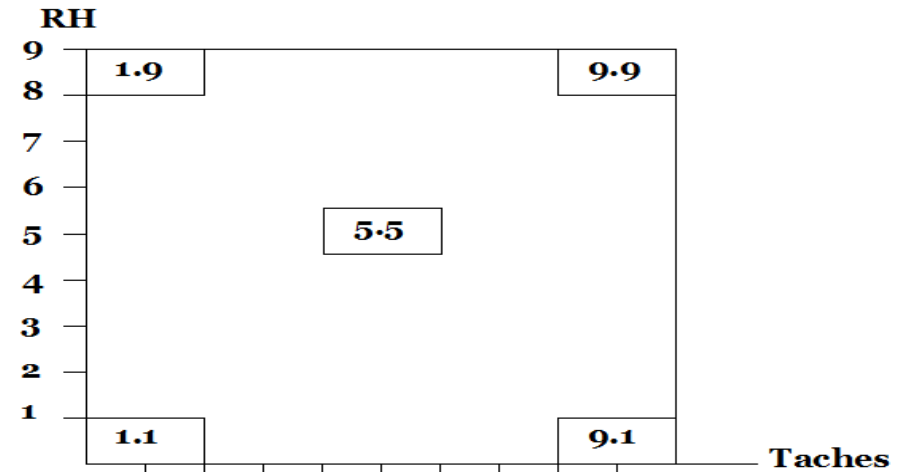
-Pourtant aucune ne s'est montrée discriminante, c'est-à-dire possédée en commun par l'ensemble des leaders historiques.

- Elles ne prennent pas en considération la situation de travail de l'individu. Or, l'environnement de travail et le profil des subordonnés du leader influent sur son comportement
- Les traits de caractère mis en évidence ne sont pas communs à tous les leaders.

#### -Les théories axées sur le comportement :

- **Mc Gregor** et la théorie « X » et « Y ».
- Le modèle de **Likert**.
- La grille managériale de **Blake et Mouton**.

- **La grille managériale** : Cinq styles de leadership fonction de l'importance accordée aux objectifs et à la tâche, d'autre part aux problèmes humains



#### **Les styles de leadership de Blake et Mouton**

- (1,9) Le style « **social** ».
- (1,1) Le style « **laisser-faire** ».
- (9,9) Le style « **intégrateur** ».
- (9,1) Le style « **autocrate** ».
- (5,5) Le style « **Compromis** »

**-Le (9,9) est le meilleur, il engendre une meilleure productivité**

**+ Une amélioration du climat social.**

**Limites :** Elles ne prennent pas la contingence entre des situations et des personnes.

+Chaque leader se voit impartir un style une fois pour toutes. Or les choses sont plus complexes.

-Elles prônent la supériorité d'un modèle bien précis, le cas du modèle intégrateur, Blake et Mouton raisonnaient dans l'absolu, sans égard pour la contingence des situations ou des personnes.

-Or, les choses sont plus complexes.

### C- Les théories situationnelles :

-L'approche situationnelle montre que le style n'est pas bon en soi. Cette approche aura pour objectif de repérer les facteurs de contextes qui facilite l'efficacité d'un style.

#### -La situation :

-C'est donc l'adéquation entre les comportements du leader et de la situation qui assure la performance du leadership. Fiedler identifiait trois facteurs : le pouvoir du leader (sa capacité, récompenses, sanctions), la nature de la tâche (structuré, planifiable ou non) et les relations entre lui et le groupe (bonne ou mauvaise : il s'agit de l'acceptation du leader).

-Il note que dans tous les cas de situation très favorables ou très défavorables un style centre sur la tâche donnait de meilleurs résultats qu'un style « humain » : en cas de situation très favorable, il est inutile de « faire du social ».

#### -Hersey et Blanchard : Les subordonnes

-Selon eux, il n'y a pas de style idéal de leadership. L'efficacité du leader dépend de sa capacité à s'adapter aux situations. C'est-à-dire le leader doit se montrer adaptatif :

- Le mode « **diriger** » : le leader donne des instructions précises et surveille de près l'exécution des tâches.
- Le mode « **entraîner** » : le leader explique les décisions, sollicite les suggestions et encourage les progrès.
- Le mode « **épauler** » : le leader facilite et encourage les efforts de ses subordonnées.
- Le mode « **déléguer** » : le leader transmet à ses subordonnées la responsabilité.

-Niveau M 1 (faible maturité) : les employés n'ont pas les connaissances pour effectuer le travail et sont peu motivés.

-Niveau M 2 (maturité moyenne /faible) : malgré un manque de connaissances, les employés sont motivés au travail.

### 6- Le conflit :

-Le conflit désigne la situation dans laquelle des individus, des équipes ou des services s'opposent.

## Le contrôle

-Nous avons décrit le management comme un cycle continu de phases de planification, d'organisation, de direction et de contrôle.

-Le contrôle assure que les résultats sont conformes aux prévisions des plans.

#### -Le choix des critères d'évaluation au rendement :

**Quelques exemples de critères d'évaluation du rendement au sein de divers services d'une entreprise :**

→ Les types de contrôle :

#### A- Contrôle a priori :

Services	Objectifs	Critères d'évaluation Du rendement
Services commercial.	Améliorer la qualité des produits.	-Nombre de réclamation. -Délai moyen de livraison.
Services production.	Améliorer la qualité des produits.	-Taux d'articles défectueux (en %).

-Le contrôle a priori, appelé aussi contrôle proactif ou préventif, s'effectue avant la mise en œuvre des plans.

-Exemple : un pâtissier désire faire un gâteau qu'il n'a jamais fait. S'il veut obtenir le résultat souhaité, il doit suivre à la lettre la recette.

- Le deux types de contrôle sont alors complémentaires.

### **B- Le contrôle a posteriori :**

-Le contrôle a posteriori, appelé aussi rétroactif, correctif ou d'alerte, intervient lorsque la tâche est accomplie. Le gestionnaire n'apporte des correctifs qu'après avoir comparé les résultats avec les standards et détecte certains écarts.

### **C- Le contrôle continu :**

-Le contrôle continu s'effectue pendant la réalisation d'un processus. Par exemple, dans certains processus de production, la qualité d'un produit est vérifiée à chaque étape de la fabrication.

## **Notion de management**

-Le management doit être envisagé à la fois comme un art et comme une science.

Un art car les compétences qu'il requiert ne se développent que par la pratique. Cela signifie que le management fait appel à l'expérience, à l'observation, à l'intuition, aux connaissances, au relationnel.

-Le management est aussi une science renvoie à l'application d'un ensemble de concepts et de méthodes et de principes.

**1- Définition :** Le management est un art de conduire une organisation vers la réalisation de ses buts, objectifs, finalité.

-Le management c'est l'intégration efficace de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des RH, financières et matérielles pour atteindre des objets précis.

- La planification : consiste à établir les objectifs et préparer les actions en vue de les atteindre.
- L'organisation : consiste à répartir les tâches et les responsabilités entre les individus.
- La direction : consiste à l'animation, l'impulsion et la dynamique de l'ensemble du personnel.
- Le contrôle : c'est s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs.

-Un système de contrôle efficace se distingue par le processus suivant :

**1-On définit les normes de rendement**

**2-On compare le rendement avec la norme**

**3-On communique les résultats obtenus**

**4-On analyse les écarts observés.**

**5-On choisit les mesures appropriées.**

### **2- Disciplines et postulats du management :**

-Le management se fonde sur l'exploitation de différentes disciplines issues des exactes et des sciences humaines.

Sciences exactes : Math, statistiques, recherches opérationnelles, science de l'ingénieur....

Sciences humaines : sociologie, physiologie...

-Le management est spécifique et distinctif de toute organisation

Et pas seulement des entreprises, mais aussi d'un hôpital, d'une association, d'une prison...

-Il n'y a pas une seule bonne façon de structurer l'organisation.

### **3- Les deux niveaux du management :**



-Le management opérationnel correspond aux décisions prises par la hiérarchie intermédiaire (chef de services, contremaîtres...) concernant la gestion courante de l'entreprise. Ces décisions concernant le court o moyen terme et ont pour objectif l'optimisation des ressources pour atteindre les objectifs fixés par la direction.

Exemple des décisions opérationnelles : le recrutement d'un employé, la fixation des prix, actions promotionnelles.

-Le management stratégique : est l'ensemble des décisions qui relèvent de la direction pour fixer les voies de son développement futur.

Ces décisions stratégiques ont pour objectif d'assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise. Le management stratégique repose sur une double démarche :

- Une analyse des ressources de l'entreprise permettant de dégager ses forces et faiblesses.
- Une analyse de l'environnement pour déceler les opportunités a saisir er les menaces à éviter.

**Exemple de décisions stratégiques :** lancer un nouveau produit (Exemple : mobilier de bureau) sur le marché, rachat d'une entreprise, fusion avec une autre entreprise....

-Dés lors, le manager est l'acteur des pratiques managériales de son organisation à différents niveaux hiérarchiques. Il peut participer à la gestion du marché. Il décide des orientations stratégiques.

-Il peut aussi contribuer au management opérationnel. Il intervient à la définition de la structure. Il concentre sur le fonctionnement interne de son service ou de l'entreprise.

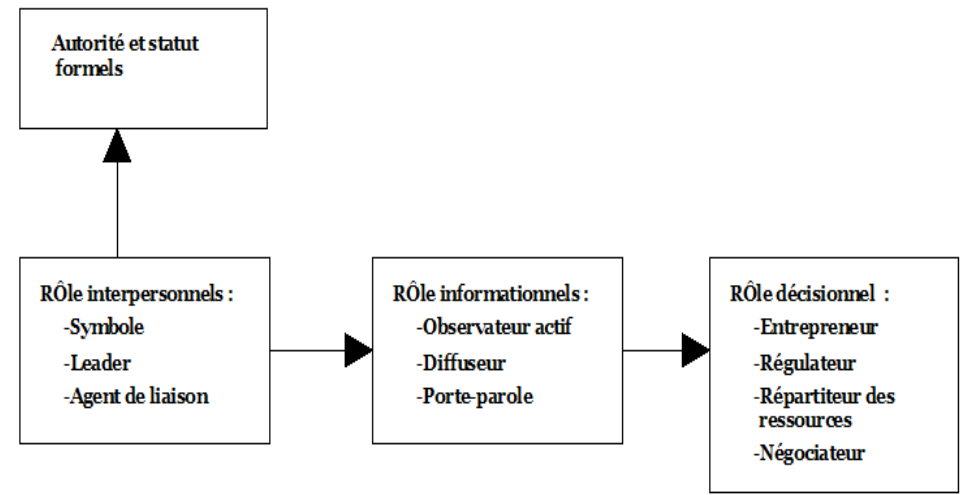
-Le management stratégique impulse « influence » le management opérationnel

-Le management opérationnel oriente le management stratégique.

#### 4- Le rôle et les compétences des managers :

##### a- Le rôle des managers :

**Trois principaux types de rôles :** les rôles concernant les relations interpersonnelles, les rôles informationnels et le rôle décisionnel.



##### → Les rôles interpersonnels :

- Le rôle de symbole : Représente l'organisation dans divers événements
- Le rôle de leader : exercer le pouvoir en mobilisant et canalisant les énergies des salariés. Ce rôle se rapporte à la motivation du personnel, la communication, la formation.
- Le rôle d'agent de liaison : les relations avec les partenaires internes (personnel, cadre, direction, syndicats) et externes (fournisseurs, clients, état...)

##### → Les rôles informationnels :

- Le rôle d'observateur actif : collecter et examiner les informations.
- Le rôle de diffuseur : consiste a partager l'information des membres de l'organisation.
- Le rôle de porte-parole : la transmission des informations officielles.

→ **Le rôle décisionnel :**

Pour atteindre les objectifs de l'organisation.

-**Le rôle d'entrepreneur :** de nouveaux projets

-**Le rôle de régulateur :** il réagit aux situations problématiques. Son rôle est de résoudre les problèmes.

-**Le rôle de répartiteur des ressources :** Les ressources humaines, techniques et financières.

-**Le rôle de négociateur :** des négociations avec les fournisseurs.

**b- Les compétences des managers :**

**Exemple :** Un chef comptable doit maîtriser les principes comptables.

- Les compétences de conceptualisation : la prise de recul, l'esprit d'analyse et de réflexion.
- Les compétences de communication : puisque le manager passe beaucoup de temps à communiquer.
- Les compétences de relations interpersonnelles : mobiliser des équipes, d'impliquer et de motiver le personnel.

## **Notion d'entreprise**

**1- Définition de l'entreprise :**

-L'entreprise est une entité économique, pour produire des biens et des services. Combine et facteurs de production dans le but de réaliser des bénéfices.

-**Les facteurs de production :**

→ Des ressources financières

→ Du capital technique (machines, bâtiments...)

→ Du capital circulant (matières premières...)

-L'entreprise réalise des gains de productivité lorsqu'elle produit autant avec moins de facteur de production.

-L'objectif de l'entreprise est de réaliser des profits elle a donc un but lucratif.

**Bénéfice = CA – ensemble des coûts de l'entreprise.**

-Il existe d'autres organisations qui ont un but non lucratif comme les associations.

-Elle a une mission marchande. C'est aussi un lieu de distribution de salaires.

-**Les fonctions de l'entreprise :**

- **La fonction production :** elle assure la transformation des ressources en services et produits finis.
- **La fonction commerciale :** comprendre et de satisfaire les besoins des clients.
- **La fonction ressources humaines :** elle assure à l'entreprise l'acquisition, le développement et la mobilisation des compétences nécessaires à sa stratégie.
- **La fonction comptable**
- **La fonction financières :** elle a pour objet de mettre à la disposition de l'entreprise l'argent nécessaire au financement de ses investissements et à son fonctionnement.
- **La fonction recherche et développement :** contribue à l'ouverture de nouveaux débouchés. Se rôle consiste à :
  - Créer un nouveau produit.
  - Améliorer la qualité.

## **Le système entreprise et son environnement**

## -Les interactions entreprise-environnement global

-Les composantes de l'environnement global de l'entreprise :

- L'environnement démographique (structure de la population)
- L'environnement social (situation de l'emploi, climat social)
- L'environnement technologique (évolution des techniques, nouveaux processus de fabrication...)
- L'environnement culturel (valeurs, normes, styles de vie...)
- L'environnement politique et juridique (fiscalité, stabilité, politique...)
- L'environnement écologique (nature des ressources naturelles, contraintes liées au respect de l'environnement...)
- L'environnement économique (degré de concurrence)

## -L'environnement interne :

-Il compose de deux éléments : Les fonctions de l'entreprise et des intervenants internes.

- Les fonctions de l'entreprise : Les principales activités d'une entreprise : la production, les ressources humaines.
- des intervenants internes :
  - **les actionnaires** : les propriétaires de l'entreprise.
  - **Les managers**.

## -Remarque :

- Tous les managers chargés de prendre des décisions.
- Le personnel d'exécution : leurs responsabilités ne s'entend pas aux fonctions managériales. Il se charge du travail répétitif et technique.