

FSJESTetouan

Management 2

Semestre 2

Pr. Bentahar Mohammed

§- Les principes de base smithiens:

A- La notion de main invisible:

La notion de **main invisible** (métaphore) d'**A. Smith** s'appliquant au fonctionnement d'une entité (société) est le marché. Cette main (**le marché**) cachée derrière une multitude d'échanges et de transactions règle de façon invisible le fonctionnement et l'évolution de toute société en particulier en matière économique.

2^{ème} conséquence: La division et la spécialisation du travail; vertus et limites

2-1 **Vertus**: la "division du travail" demeure le principe le plus déterminant. Tous les écrits de management, sans exception, considèrent la division du travail comme un progrès décisif, et une nécessité incontournable.

A. Smith souligne fermement les vertus de diviser une tâche ou un métier, en autant de sous- tâches, les plus élémentaires possibles pour lesquelles il fallait spécialiser les employés (comme dans la fameuse manufacture d'épingles qu'il décrit et où le travail de fabrication d'un épingle est subdivisé en dix-huit opérations différentes).

Selon **A. Smith**, les vertus de cette division du travail se résume entre autres en ceci:

- accélération de la production;
- gain de temps;
- augmentation des habiletés;
- amélioration de la capacité à innover.

C'est dire que plus on se spécialise et de façon très étroite dans une seule tâche ou sous-tâche, plus la tâche élémentaire revêt un caractère limité et répétitif, plus l'ouvrier deviendra plus rapide dans la réalisation de sa tâche élémentaire (l'ouvrier gagne beaucoup de temps du moment qu'il se limite à

réaliser son unique tâche élémentaire et ne pas la changer, et donc, il n'a pas à changer d'outils, de rythmes).

Ainsi, la division du travail, et la spécialisation qui s'en suit constituera un des piliers de base des doctrines et des pratiques du management classique. Taylor et surtout ses continuateurs vont pousser encore plus loin le principe de la division et de la spécialisation du travail dans l'industrie occidentale traditionnelle.

2.2- Limites de la division et de la spécialisation du travail

De l'avis d'**A. Smith**, certes les bienfaits de la division et de la spécialisation du travail dans la mesure où elle pousse les ouvriers à produire davantage, d'un autre côté, le fait d'exécuter du travail de plus en plus subdivisé et parcellisé rend l'exécutant stupide: un travail non subdivisé et non parcellisé contribue, par les variétés de sollicitations qu'il procure, à entretenir et à éveiller l'intelligence⁽¹⁾.

Malheureusement, cette critique adressée par **A. Smith** à la division et à la spécialisation du travail, n'a pas été intégrée dans les principes et les théories managériales classiques parce que le management traditionnel (et particulièrement les principaux intéressés: patrons /dirigeants) est **très sélectif et ne retient que ce qui l'arrange**.

¹- A. Smith (1976), op cit, p.235 et suivantes. Ce passage se retrouve de façon intégrale dans Marglin (1973), op.cit, pp.50 et 51. D'autres auteurs reprennent et discutent cette critique smithienne de la division du travail, à savoir Resenberg N(1965) "Adam Smith on the Division of Labor". Cambridge Massachusetts, Harvard University Press.

Section II: L'apport de Charles Babbages (1792-1871) en management classique

§1- Production à coût le plus bas possible

C. Babbage est né deux ans après la mort d'**A. Smith** et s'est éteint alors que **Taylor** avait 15 ans. **Charles Babbage** expose sa conception, pour la première fois, en 1832, dans son livre intitulé: on the Economy of Machiney and Manufactures. Sa conception reste largement **smithienne** en ce sens qu'il prône à l'instar de **Smith**, la recherche des moyens susceptibles d'abaisser les coûts ⁽¹⁾. Rappelons que dans le raisonnement de **Smith: la concurrence pousse à la baisse des prix, donc, pour tout nouveau arrivant, il devra produire avec des coûts les plus bas possibles s'il veut vendre moins chers et éviter les pertes.**

Babbage s'était intéressé à ce que devraient faire les personnes qui souhaitent devenir "**maître manufacturier**" et être en mesure de produire à un coût aussi faible que possible pour pouvoir vendre leurs marchandises à profit.

§2- Répercussion de la division du travail sur la baisse des coûts de production (baisse du prix d'achat du travail: salaire).

Selon Babbage, une plus grande subdivision du travail: force physique, dextérité, doigté, précision, act, est à même de permettre l'exécution d'une tâche précise. En d'autres termes, chaque tâche précise nécessite une qualité précise, telle que par exemple la force physique si cette dernière nécessite la force. Cette subdivision de travail rendra les gestes et les capacités plus simples, limités et très spécifiques. Pour ce faire, on affecte à

¹ - Les apports de Babbage sont analysés de façon détaillée dans Baverman (1976), op.cit.

chaque opération exactement la quantité précise, de ces qualités (physique ou autres) nécessaires à sa réalisation⁽¹⁾.

Dans le cas contraire, selon toujours le raisonnement de **Babbage**, c'est-à-dire si tout le travail est exécuté par un seul ouvrier, cette personne devra posséder beaucoup de qualités pour effectuer l'opération la plus difficile, et assez de force pour la plus dure composant l'ensemble du travail.

Selon **Babbage**, la subdivision du travail, non seulement simplifie les gestes et les capacités, parce qu'elles deviennent à la portée de n'importe qui, mais aussi le **prix d'achat du travail (c'est-à-dire des différentes qualités nécessaires à réaliser la tâche) deviendra moins cher.**

Si, au contraire, le travail est exécuté par une seule et même personne, le prix d'achat de ces différentes qualités réunies chez un seul homme (comme l'artisan qui fait un métier complet) serait bien trop cher comparé à l'achat d'une "qualité" limitée⁽²⁾.

En somme, tout le souci de **Babbage** réside surtout dans la recherche des moyens à même de permettre la **réduction** de la valeur économique du travail et non le rendre rentable.

¹ - Par exemple, certaines opérations nécessitent des hommes vigoureux, robustes et physiquement très fort, d'autres nécessitent une force physique "ordinaire". Certaines opérations pourraient être confiées à des femmes ou à des grands enfants, d'autres par des unijambistes, ou encore à des hommes amputés des deux bras. Enfin par exemple, certaines opérations peuvent être confiées à des manchots ou à des aveugles (ces différents exemples sont à titre indicatif).

² - Dans le livre de Baveman (1976), op.cit, p.73, des exemples numériques sont cités.

Section III: L'apport de FRE DERICK Winslow Taylor (1856-1915) en management: Contenu et limites

I- Contenu

Le système de production, mis au point par Taylor est couramment désigné par "Organisation scientifique de travail" (OST). Son système répondait particulièrement à des exigences d'augmentation de rendement dans des ateliers d'usines industriels.

Nous procédons à l'étude du personnage de Taylor (biographie) (§1), de ses travaux (§2), des fondements et le contenu de son système: L'OST (§3), des conséquences de son système (§4). Un dernier paragraphe (§4) aura pour objet les limites du Taylorisme.

§1- Taylor: Sa biographie

Frederick Winslow Taylor est issu d'une famille d'origine anglaise. Il représente la cinquième génération de sa famille à naître aux Etats-Unis. Il appartenait à une famille très aisée. **Anthony**, son grand-père constitue d'énormes fortunes par le biais du commerce qu'il faisait avec l'Inde. **Franklin**, son père exerçait le métier d'avocat à Philadelphie. De graves ennuis de santé (troubles graves de vision) l'empêcha de continuer des études plus poussées, bien que le jeune Frederick réussisse honorablement les examens d'entrée à Harvard. Adolescent, il est déjà remarqué par son souci d'efficacité et sa volonté de transformer les règles du base-ball en vue de le rendre plus efficient. En 1874, à l'âge de dix-huit ans, il entre comme apprenti dans une usine appartenant à des amis de la famille, pour une période de quatre ans durant laquelle il apprit les métiers de modelleur et de mécanicien, bien que selon son entourage, Taylor ait un solide dégoût pour le travail manuel⁽¹⁾.

¹- Kakar. S (1970), Frederick Taylor: A study in Personality and Innovation, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.

Par la suite, il apprit encore davantage le métier de mécanicien qu'il aimait, dans la Midvale Steel Company et passe par tous les échelons professionnels par son ardeur au travail et son légendaire esprit méthodique. Il s'élève ainsi au rang de contremaître puis ingénieur en chef à l'âge de vingt-huit ans, après avoir pris des cours, et réussi un diplôme d'ingénieur mécanicien au Stevens Institute. En 1890, il quitta Midvale, pour pouvoir être le premier à exercer le tout niveau métier d'ingénieur-conseil en organisation sous forme de profession indépendante.

D'après tous ceux⁽¹⁾ qui ont écrit sur Taylor, y compris son biographe officiel Coply (1923) ⁽²⁾ sont unanimes pour affirmer que: **Taylor** était un personnage très curieux, paradoxal, ambigu, et profondément pointilleux et calculateur⁽³⁾. Par exemple, il obligea ses compagnons de jeux de rounders (sortes de base ball) à définir des règles extrêmement strictes en mesurant pied à pied et pouce à pouce le rectangle servant de terrain à leur jeu. Son comportement étonnait tout le monde à l'usine. Il comptait et mesurait tout, il voulait toujours rendre tout plus efficace, il comptait ses pas.

§2- Les travaux des Taylor: Scientifique Management

Son ouvrage "Scientifique Management"⁽⁴⁾ que Taylor a écrit et publié en 1911, a marqué de façon profonde et pénétrante à peu près toute l'humanité du XXe siècle et particulièrement l'univers de l'entreprise et du Management.

Il s'avère de **Taylor** connaissait parfaitement les travaux de **Smith** et de **Babbage**, même s'il ne fait par allusion

¹ - Cité par Katar (1970), p.18.

² - Copley. F.B (1923) Frederick W. Taylor Father of Scientific Management, New York, Harper et Brothers, 2 volumes.

³ - Pour une étude plus approfondie sur le personnage de Taylor, voir Katar (1970).

⁴ - F.W Taylor Scientifique Management, Harpers and Brothers, New York, 1911, Traduction française: la direction scientifique des entreprises, Paris, Dunot, 1957, 309 pages.

dans son ouvrage, puisqu'à l'époque, on pratiquait partout: **la division des tâches et du travail**. D'ailleurs, **Urwick** et **Brech** (1945) ⁽¹⁾ cité par Bawerman (1976) à la page 80, soulignent que: "Taylor n'a pas inventé quelque chose de totalement neuf, mais il a opéré la **synthèse d'idées** qui avaient germé et s'étaient renforcée en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis pendant le XIX^e siècle, et les a présentés en un tout cohérent et raisonné. Il a donné à une série d'initiatives et d'expériences disparates une philosophie et un titre".

En d'autres termes, **Taylor** a opéré une combinaison des travaux de Smith et ceux de Babbage en matière de division des tâches et du travail, et de rentabilisation de moindre geste de l'ouvrier.

Pour ce qui est du terme « **Management** » figurant dans le titre signifiait l'« Organisation et direction des ateliers » c'est-à-dire dans le sens américain de l'époque, définition complètement différents de celle d'aujourd'hui qui signifie: « **Gestion globale d'entreprise ou travail de hauts dirigeants** ».

Par ailleurs, le **Scientific Management** est communément désigné par **OST (organisation scientifique du travail)**.

Taylor a édifié son système (OST) à partir d'abord de ses origines puisque les membres de sa classe d'origine depuis les XVIII^e et XIX^e siècles⁽²⁾ considérant l'ouvrier dans l'ensemble entre autres comme manquant d'intelligence, paresseux, et ignorant, mais aussi de sa propre expérience d'ouvrier, puisqu'il grimpe tous les échelons depuis le poste d'un simple manœuvre jusqu'à celui du chef de bureau des méthodes. Ses expériences lui ont permis de connaître de façon

¹ - Urwick.L. et E.F.L. Brech (1945), the Making of Scientific Management. L'ondres Management Publications Trust 3 volumes (1945-1946 et 1948).

² - Neuville (historien) (1976), op cit, voir chapitre: le mépris de l'ouvrier, volume 1.

approfondie ce qui se passe au niveau de l'atelier de production. Ainsi, ses connaissances là-dessus étaient certainement hors pair.

D'ailleurs, déjà dès son premier livre "**Shop Management**" publié pour la première en 1903, **Taylor** incombe la responsabilité de pertes **d'efficacité et de non rentabilité empêchant l'accroissement de la rentabilité particulièrement à la flânerie⁽¹⁾ des travailleurs**. Les mêmes attaques ont été reprises par Taylor dans ses écrits ultérieurs⁽²⁾.

Taylor considère que la flânerie était de deux sortes:

(1) La première, la flânerie naturelle, qui considère que l'homme, et par son instinct naturel, est paresseux;

(2) La deuxième, la flânerie systématique se définit comme étant la façon dont les ouvriers défendent leurs intérêts: les ouvriers ont tendance à produire moins et gagner plus et s'aligner sur ceux qui en font le moins.

C'est dire qu'il s'agit là d'un désaccord, d'un état de guerre permanent entre patrons et ouvriers. **Taylor** a essayé de résoudre le problème et partant rétablir la paix sociale entre eux, par l'établissement de ce qu'il appelle : **Une journée loyale de travail**. Cette dernière est définie comme étant la journée que le dirigeant est réellement en droit d'exiger et que le travailleur a l'obligation d'effectuer pour le salaire qu'on lui donne.

Devenant contremaître à Midvale. Une chose préoccupe **Taylor** : restaurer un climat de confiance mutuelle entre les patrons et les ouvriers, en les forçant, science et raison à l'appui, à travailler la main dans la main dans le respect mutuel des uns et autres.

Toutefois, le système de **Taylor: L'OST** a rencontré une véritable incompréhension et de la part des ouvriers et de leur syndicat mais aussi de la part du syndicat patronal. Il était

¹ - Flâner: perdre son temps.

² - Principles of Scientific Management (1911).

même obligé d'aller devant une commission de la chambre des représentants en 1912 pour expliquer son système.

Il va sans dire que les difficultés que **Taylor** a rencontrées pour pouvoir faire accepter son système : **L'OST** s'expliquait par l'ampleur du fossé qui séparait et ce depuis la révolution industrielle à l'époque de Taylor deux mondes compétemment différents : celui des patrons et des dirigeants d'un côté et celui de employés et des ouvriers d'un autre côté, et par la conception qu'on se faisait de l'ouvrier. Ce dernier était considéré aussi bien dans les milieux des industriels que chez les intellectuels de la fin du XIX^e siècle comme une machine particulière à maximiser et dont il faut tirer le plus de rendement possible tout en évitant de le gâter par des augmentations de salaires qui le rendaient par exemple indiscipliné.

Ainsi, pour Taylor, établir la paix sociale, et la confiance mutuelle entre les patrons et les ouvriers constitue une véritable problématique dont il faut trouver une solution.

§3- L'organisation scientifique du travail (OST) : fondements et composants.

A- Fondements

Le point de départ de son système de production **L'OST** réside dans le désaccord permanent entre patrons et ouvriers sur **les quotas de production**, en ce sens que chaque partie de son côté considère que l'autre partie ne fait pas exactement ce que, en principe elle devrait faire en production (point de vue des patrons) ou en salaire (point de vue de ouvriers).

Pour **Taylor**, les deux parties devraient recourir à un moyen objectif lui permettant de s'entendre sur ce qui doit être exactement produit et sur ce qui est doit être payé.

Ce moyen, pense Taylor, ce sont **les principes de direction scientifique.**

En d'autre termes, seule la science est à même de les mettre d'accord et ce par le biais d'une définition précise de la

journée loyale de travail, c'est-à-dire la journée raisonnable que le patron pourra exiger.

Ainsi, à partir de cette nouvelle organisation du travail, Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et de exécutants peuvent être convergents.

C'est une véritable révolution d'état d'esprit qu'il propose, un changement radical des mentalités, et des employeurs et des employés pour pouvoir ouvrir de concert dans le respect de leurs intérêts respectifs.

B- Composants

Quatre principes fondamentaux composent l'OST à savoir:

* **Premier principe: Décomposition des tâches en éléments constitutifs et analyse de ces éléments pour l'élaboration de la meilleure méthodes.**

Le premier principe consiste pour **Taylor** à étudier de façon détaillée: ce **que font réellement les employés et comment ils le font**. En d'autres termes, il s'agit **d'étudier de façon scientifique le moindre geste accompli par l'ouvrier, dans la moindre tâche.**

Ainsi, par exemple **Taylor** a fait cette expérience à Bethlehem Steel où il a pu étudier dans le moindre détail le travail de manutention d'un ouvrier Sechmidt: Taylor définit chaque geste de façon précise: comment se déplacer, s'accroupir, se relever, quand s'arrêter, quand reprendre. Taylor a appris à cet ouvrier la meilleure façon d'effectuer un travail de manutention de 48 tonnes de fonte (palletter) au lieu de 12 tonnes.

Taylor considère qui à l'instar du travail de l'ouvrier, **tous les travaux et les métiers à l'usine,** devront faire l'objet d'une étude et d'une définition pour pouvoir en tirer: ce **qui constitue un vraie et loyale journée de travail pour pouvoir l'imposer comme norme.**

Ainsi, ce principe d'organisation du travail conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer la meilleure façon de faire "**the one best way**". Il s'agit donc là d'une division horizontale de travail.

Mieux encore, dans la conception taylorienne, ce principe consiste à individualiser le travail, c'est-à-dire à assigner à chaque ouvrier un travail spécifique et partant une tâche spécifique différente de son voisin-ouvrier et permettant à chacun d'eux de bénéficier d'un salaire correspondant aux pièces produites.

De même que, toujours dans la logique taylorienne, les tâches et les ouvriers devraient être suffisamment espacés pour éviter toute communication entre eux.

Deuxième principe: La sélection scientifique des employés: « L'homme qu'il faut à la place qu'il faut ».

Selon ce principe, les ouvriers sont choisis par les dirigeants de façon scientifique. Ils reçoivent une sorte d'instruction et de formation afin de leur permettre d'atteindre leur plein développement. Dans le passé, l'ouvrier est livré à lui-même, il s'entraînait tout seul sans appui.

Ainsi, après avoir procédé à la détermination et à la définition geste par geste du travail effectué par l'ouvrier et comment il le fait (premier principe), la direction choisit quel type de travail confier à quel type d'employé (l'homme qu'il faut à la place qu'il faut). Ceci passera, bien entendu, par une étude systématique du caractère, de la personnalité et de l'activité de chaque ouvrier.

Ce principe incite à placer « **the right man on the right place** », la meilleure personne à la bonne **place**; en d'autres termes, à distinguer strictement les "**exécutants des concepteurs du travail**" ou encore à **dissocier les "cols bleus"**, des "**cols blancs**" termes communément employés en milieu industriel.

Selon cette logique, ce principe pourrait être considéré comme: une division verticale du travail.

Troisième principe: Le salaire au rendement

Taylor prône un système de salaire au rendement, fondé sur des primes de productivité de travail susceptibles de motiver l'homme au travail.

Selon Taylor, le salaire à la pièce est à même de constituer une véritable motivation pour les ouvriers considérés comme des agents rationnels maximisant de manière consciencieuse leurs gains monétaires.

Quatrième principe: Mise en place d'un système de contrôle du travail.

Pour **Taylor**, chaque geste de l'ouvrier exécutant **devra être surveillé**. Cette activité de contrôle est confiée à des contremaîtres mis en place, au nom de la direction, dans l'usine.

Toujours est-il que malgré l'importance de ces principes il s'est avéré, qu'ils ont rencontré une grande résistance dans leur application, et de la part des managers qui ne l'ont pas suffisamment compris, et de la part des ouvriers qui refusaient d'appliquer son système (l'OST).

§4- Résultats concrets découlant de l'application de son système OST

Dans les usines où il a conduit ses expériences, particulièrement à Bathlehem Steel et à Midvale, les résultats étaient étonnants puisqu'il (**Taylor**) a réussi à faire **augmenter** les rendements de façon spectaculaire tout en obtenant des augmentations de salaires substantielles pour les ouvriers. Ainsi, dans les **ateliers de la Midvale**:

- il a pu réduire le nombre de travail d'inspection de 120 à 35;
- il augmenta le taux de précision de 60% et les salaires de 80%

A la Bethelhem Steel, les résultats étaient les suivants:

- réduction des effectifs de manutention de 600 employés à 150;
- augmentation du rendement par ouvrier de façon spectaculaire;
- augmentation des salaires des employés;
- réduction du coût moyen de manutention.

C'est dire que l'un des plus grands mérites de **Taylor** est d'avoir conçu, à travers l'étude scientifique du travail humain, dans les organisation un modèle, ou un système d'organisation (**OST**) visant l'amélioration de la production en vue de l'augmentation de la productivité. Il fut, donc incontestablement le premier théoricien à avoir mis en place une méthode opérationnelle visant à accroître de façon significative le niveau de production des organisations.

Selon les propos de certains auteurs en Management entre autres **Henri Savall⁽¹⁾ et Guerin**. Parmi les idées les plus positives qu'H. Savall a retenues à partir d'une analyse critique approfondie du modèle de l'OST, nous citons:

- Taylor a pu s'attaquer au gastillage: de matière, de temps et de gestes ;
- une "révolution complète, d'état d'esprit" entre employés, agents de maîtrise et direction de l'entreprise;
- délimitation des responsabilités;
- l'augmentation des salaires;
- une meilleure circulation de l'information;
- mise en œuvre d'une étude scientifique du travail permettant la maximisation de l'efficacité ;

¹-H. Savall, « Enrichir le travail humain: l'évaluation économique", Paris, Dunod, 1974, troisième Editions, economica, 1989, 275 pages, page 29.

- rôle déterminant des cadres selon Taylor dans la transmission de connaissance et des compétences ;

- le modèle d'organisation du travail taylorien (OST) est rationnel dans la mesure où l'autorité s'exerce au travers de la science au travail.

Guerin, quant à lui, considère que malgré les vives critiques dont elle a été l'objet au début du siècle, l'oeuvre de Taylor a eu un impact considérable dans le développement de l'industrie⁽¹⁾

II- Limites et contradictions du système Taylorien (OST)

Rappelons que **Taylor** a rencontré d'énormes obstacles pour la mise en application de son **(OST)** et ce aussi bien de la part des employeurs, des employés, des syndicats que des gestionnaires. Cela a conduit **Taylor** à chercher, par tous les moyens à justifier son système et à le glorifier à leurs yeux. Ce qui l'a entraîné à tricher même dans ses comptes rendus de travaux, de même que de nombreuses ambiguïtés, contradictions dans ses positions, ces visions et ces affirmations ont été soulignées, ayant des conséquences jusqu'à nos jours, à savoir entre autres :

- La collaboration, la participation et la contribution de la part des ouvriers que Taylor prône dans son système ⁽²⁾ sont complètement démenties par ses propres rapports de ses expériences avec les employés de la Midvale ou de la Bethlehem Steel qui sont plutôt des diktats, de règles imposées et de luttes que de coopération ;

- Dans sa déposition devant la chambre des représentants, il parle de ses amis ouvriers, de ses bons mécaniciens ou tourneurs à la Midvale, alors quand il est

¹ - F. Guirin, "Faut-il brûler Taylor?", Collection. L'actualité de la gestion, Paris EMS, 1998.128 pages.

² - Taylor (1957), p.133.

devenu chef d'équipe, il coupe avec eux, il leur est devenu même très hostile jusqu'à les haïre ;

- d'un côté, il semble demander aux employeurs de payer suffisamment leurs bons ouvriers, d'un autre côté, il préconise, que l'augmentation ne doit pas dépasser 60%⁽¹⁾.

- Le salaire au rendement ainsi que le partage des bénéfices entre le personnel et l'entreprise, une fois tous les frais payés ne semble par être appliqué à Bethlehem où il a offert ses services, lorsque les ouvriers de manutention ont pu réaliser 800% de gains (rendement, baisse des coûts).

En réponse à cette contradiction à l'un des membres de la commission de la chambre, **Taylor** répondit qu'aucun ouvrier n'a remis en question le caractère juste et équitable de l'augmentation de 30% octroyé en rémunération convenable de leur travail⁽²⁾ ;

- **Taylor** affirme, sans cesse, que son système devra contribuer à améliorer le bien être des travailleurs, et ne devra en aucun cas diminuer les travailleurs disponibles ou augmenter le chômage. Le système de rationalisation de la manutention mise en application par **Taylor** à Bethlehem Steal, était à l'origine de la mise à pied d'environ 450 ouvriers sur 600.

Interrogé, sur cette contradiction par les membres de la commission à la chambre des représentants, **Taylor** répondit que cette mise à la porte a permis le bien-être, la promotion et le surcroît de qualification des 150 ouvriers restant. Le malheur des 450 restants ne l'intéressait pas ⁽³⁾ ;

- une autre contradiction réside dans le fait qu'aussi bien dans ses livres que dans sa déposition devant la chambre des représentants, il insiste sur les vertus de l'esprit d'équipe et la collaboration, alors que dans ses rapports de ses expériences à Midvale et à Bethlehem Stelle, il poussai aussi bien à la division

¹ - Taylor (1957), pp 68-69-71 et 72

² - Taylor (1957), p.231.

³ - Taylor (1957), pp 138 et 139.

du travail que des relation et considère qu'il est nécessaire d'espacer et les tâches et les ouvriers afin d'éviter toute discussion inutile, car il s'est avéré que dans le contexte Taylorien, le travail en groupe est moins efficient que le travail individuel⁽¹⁾ :

- D'un côté, il exhorte de laisser à l'ouvrier de choisir, de suggérer, donc de donner son avis, d'un autre côté il impose des normes et des outils. Il va encore plus loin, puisqu'il demande textuellement à Schmidt de faire exactement ce qu'on lui demande du matin au soir, du fait selon toujours ses propos, l'ouvrier est apprécié en fonction de ce comportement⁽²⁾ ;

- Il prône le principe de sélection des meilleurs, c'est-à-dire ceux qui sont aptes à se qualifier sans cesse ; or, bien que Schmidt a été sélectionné parmi les 75 ouvriers manutentionnaires, Taylor n'hésite pas à le traiter comme un bœuf, peu intelligent et stupide⁽³⁾ ;

De surcroît, d'autres limites du système taylorien (OST) ont pu être constatées. Nous citons entre autres :

- La théorie Taylorienne et partant son système a accru de façon considérable le pouvoir et le contrôle des dirigeants sur les dirigés. Ainsi, à travers l'individualisme, la séparation, la décomposition, le chronométrage et enfin l'imposition d'un contenu de tâches, le « système Taylor » a donné aux managers un redoutable moyen de contrôle sur l'ouvrier.

La division du travail entre ceux qui savent et ceux qui ne le sont pas produit et justifie une hiérarchie où du haut vers le bas, le savoir se répartit, et partant se répartit proportionnellement le pouvoir de contrôle. Tel est du moins le

¹ -Taylor (1957), pp.247,251,260,306 (vertus de l'esprit d'équipe), et les pages 92, 124,128,129,131,133 (vertus de la division, de l'individualisation, de la supériorité du travail individuel.

² - Taylor (1957), p.89.

³ - Taylor (1957), pp. 87- 88-90 et 114.

schéma de principe de taylorisme toujours en vigueur aujourd'hui.

Le pouvoir et le contrôle des dirigeants sur les dirigés accroît de façon substantielle et le climat de méfiance et les multiplications des fonctions et des postes de surveillance et d'inspection entraînant par la même une hausse considérable des coûts administratifs entraînant donc une baisse de la productivité ;

- la dichotomie entre ceux qui conçoivent (la conception et ceux qui exécutent (l'exécution) a engendré une sorte de partenariat qui ne se communique pas puisque les partenaires ne se parlent pas ou s'il se parlent, c'est pour se confronter. Les positions des syndicats sont souvent défensives et n'expriment pas de véritables partenariats. Cette dichotomie, elle-même, renforce davantage le pouvoir et le contrôle ;

Ces mêmes dichotomies, et besoins de contrôle et les besoins de maintenir encore plus d'ouvriers obéissants ont donné naissance à des configurations organisationnelles multipliant davantage et les niveaux hiérarchiques et le taux d'encadrement ;

- « La « conception Taylorienne » considérant l'ouvrier comme « naturellement » stupide et manquant d'intelligence a entraîné un comportement infantilisant de la part des dirigeants⁽¹⁾ ;

- La spécialisation- sélection poussée c'est-à-dire l'homme qu'il faut à la place qu'il faut « **the right man on the right place** ».

- ne permettant pas aux ouvriers de réfléchir, de penser, d'imaginer et partant d'innover.

¹ - Peters et Austin (1985), la passion de l'excellence, Paris inter éditions (le chapitre 13 étudie de façon précise les questions et reprend les règles de travail humiliantes et portant atteintes à la dignité des employés.

Chapitre II : Les apports Fayoliens et Weberiens en management :

les approches managériales administratives.

Introduction :

L'introduction de la systématisation du travail du dirigeant et ce depuis la **prévision jusqu'au contrôle** en passant par la **décision** a fait de **Henri Fayol** ingénieur et grand chef d'entreprise le pilier de la pensée administrative moderne. Jusqu'à aujourd'hui, tout le contenu pratique du management, ainsi que les matières enseignées en gestion (**voir PODC : planifier, organiser, diriger et contrôler**) sont puisés des travaux de **Fayol**.

Max Weber, sociologue et philosophe allemand a apporté au management un précieux complément de base rationnelle pour pouvoir asseoir ses théories scientifiques qui en découlent.

Ainsi, nous traiterons successivement de l'apport de **Fayol (section I)** et celui de **Max Weber (section II)**.

Section I : L'apport de Fayol (1841-1925) en management la pensée administrative Fayolienne.

Le **premier point (I)** aura pour objet l'étude du contenu de la pensée administrative Fayolienne, le **deuxième point (II)** traitera des limites de la pensée administrative Fayolienne (II).

I- Contenu de la pensée administrative Fayolienne

Nous procéderons à l'étude de l'œuvre de Fayol dans un premier paragraphe, puis de sa biographie dans un deuxième paragraphe.

Le troisième paragraphe sera consacré à l'étude et son système d'administration générale et de ses principes.

Le quatrième paragraphe aura pour objet l'étude des conséquences théorique et pratique de la pensée Fayolienne.

L'étude des similitude/ complémentarité et divergences/ contradictions fera l'objet d'un cinquième paragraphe.

§1- L'œuvre de Fayol : Administration Industrielle et générale.

Henri Fayol constitue après F.W. Taylor le deuxième pilier fondamentale de la pensée managériale classique.

H. Fayol est connu particulièrement par son premier ouvrage publié pour la première fois en 1916⁽¹⁾ alors que Fayol avait déjà 75 ans. Son ouvrage intitulé « **Administration industrielle et générale** » traite de la gestion globale de l'entreprise et de tâches des dirigeants.

H. Fayol, à partir de sa propre et longue expérience d'ingénieur et de direction générale d'une importante entreprise française a pu à l'instar de **Taylor** systématiser ce qu'on pratiquait de façon isolée et empirique dans les entreprises sous forme d'idées claires, simples et intégrées.

L'originalité de son livre réside dans le fait, que c'est pour la toute première fois, on met en exergue une pensée qui en globale l'acte du gestionnaire (en tant que haut dirigeant, il a réfléchi sur son propre acte de gestionnaire) et d'en faire une présentation articulée (**PODC**).

La publication de l'ouvrage de **Fayol** a été retardée de deux ans à cause de la guerre. Pendant ce temps, le Taylorisme a gagné beaucoup de terrain (il pénétra déjà la France depuis le début des années 1910). Sa popularité a été tellement grande à tel point que **Georges Clémenceau**, alors ministre de la guerre,

¹ - Fayol H. (1979), Administration industrielle et générale, Paris, Dunod (1^{ère} ed 1916).

ordonna l'application de **l'organisation scientifique de Taylor** (I) dans les usines qu'il contrôle⁽¹⁾.

Tous ces faits avaient contribué à retarder la parution ainsi que la propagation du Fayolisme. Ce n'est que vers 1925 qu'Administration Industrielle et générale fut parue sous forme de livres grâce aux frères Duno. La demande fut immédiate et très élevée, puisque le nombre imprimé a atteint 15000 exemplaires.

Par ailleurs la véritable introduction du livre de Fayol en milieux anglophones ne fut que vers 1944 sous l'égide du colonel anglais Lyndall Urwick, diplômé d'histoire d'Oxford⁽²⁾, qui a pris la responsabilité de le traduire sous le titre de « **the elements of administration** ». La traduction complète du livre a atteint les Etats-Unis vers les années 1949. Très rapidement, le livre a eu un succès rapide⁽³⁾.

Toujours est-il que Administration industrielle et générale de Fayol constitue après l'ouvrage de Taylor, Scientific Management, le deuxième de plus important ouvrage de Management de tous les temps.

§2- Henir Fayol: sa biographie

D'une famille petite bourgeoisie, **H. Fayol** a poursuivi des études au lycée à Lyon, puis à l'étude Nationale des Mines de Saint-Etienne, où il entra à l'âge de 17 ans, le plus jeune de sa classe et devint ingénieur des mines à l'âge de 19 ans en 1860. Aussitôt, il est embauché par la société Boigues, Rambourg, et cie (devenu comentry-Fourchanbault ou commanbault après 1874) pour les mines de comentry.

Fayol fera une longue et très fructueuse carrière à la comenbault (six années comme ingénieur des mines, puis

¹ - George. C.S, J. r(1968), The History of Management Thought. Englewood Cliffs, of New Jersey. Prentice- Hall.

² - Urwick (1944).

³ -Gray. I. (1984), General and Industrial Management. Henri Fayol. New York IEE Press.

directeur des mines de commentry en 1872). Vers les années 1888, il fut porté à la direction générale de l'entreprise Commanbault, qui connaissait des difficultés financières très graves les mettaient au bord de la faillite pour pouvoir redresser la situation. Son intervention a pu faire de Commanbault, une entreprise proche de la faillite à une entreprise prospère. A sa retraite en 1918 à l'âge de 77 ans, il laissait l'entreprise Cambault en excellente santé financière. Ces différents succès sont particulièrement attribués à sa façon d'administrer.

A l'instar de **Taylor**, **Fayol** était un homme de technique, ingénieur de formation avant de devenir par la suite, un « philosophe de l'administration ». Certes, **Fayol** parle dans son livre **Administration industrielle et générale** de la bonté, du cœur, d'équité, de justice, mais d'un autre côté, il parle de fermeté, de discipline, d'obéissance, d'autorité, d'ordre de devoir.

§ 3- Contenu de son système d'administration générale et de ses principes de gestion.

A- Contenu de son système d'administration générale (PODC)

Des les premières pages de son livre, Fayol a fait le constat suivant : les entreprises ont tendance à accorder trop d'importance à cinq des opérations, la sixième qui est la fonction administrative est complètement négligée.

Selon Fayol, toute organisation comporte les six groupes opérations suivantes :

1-Les opérations techniques (production, fabrication, transformation) ;

2-Les opérations commerciales (achats, ventes, échanges) ;

3-Les opérations financières (recherche et gérance des capitaux) ;

4- Les opérations de sécurité (protection des biens et des personnes) ;

5- Les opérations de comptabilités (inventaire, bilan, prix de revient, statistique) ;

6- Les opérations administratives (prévoyance, organisation commandement, coordination et contrôle).

L'originalité de la contribution de Fayol est d'avoir introduit cette nouvelle fonction, d'autant plus que cette dernière ne fait pas l'objet d'une fonction à part, puisqu'elle les englobe et concerne toutes les autres fonctions.

Pour **Fayol**, la fonction administrative est chargée de : **dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts, d'harmoniser les actes** Fayol souligne que **Administrer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.**

Cette phrase de Fayol a marqué le Management jusqu'à nos jours, car dans tous les manuels de gestion et ce à travers le monde et dans toutes les langues, cette phrase de Fayol constitue la pierre angulaire de la gestion.

En d'autres termes, le Management en tant discipline, et en tant que champ de connaissance et partout dans le monde tourne autour de ces trois mots : **Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler** c'est-à-dire l'incontournable **PODC**. Ce dernier (le PODC) constitue partant dans le monde l'ossature obligée de n'importe quel cours de gestion, c'est dire que le contenu de la fonction, administrative telle qu'elle conçue par Fayol se résume en cinq verbes ci-dessous :

- **Prévoir et planifier** : c'est scruter l'avenir et dresser un programme d'action. C'est-à-dire préparer l'avenir de manière rationnelle.

- **Organiser** : c'est constituer l'organisme matériel et social de l'entreprise et ce par l'allocation des différentes ressources indisponibles au fonctionnement de l'entreprise : les matériaux l'outillage, les capitaux et le personnel.

- **Commander** : faire fonctionner la personnel et ce par le biais de la fixation de la hiérarchie et des responsabilité.

- **Coordonner** : coordonner consiste pour Fayol à : relier, unir harmoniser tous les actes et tous les efforts, c'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise afin de garantir la cohérence et l'efficacité.

- **Contrôler** : veiller à ce que tout se passe conformément au programme adopté, aux règles, et aux principes établis et aux ordres donnés.

Les principes d'administration et de commandement (les 5 principes ci-dessus) ont été édictés par Fayol pour compléter la formation de la très grande majorité des dirigeants de l'époque calquée particulièrement sur les études des mathématiques, et techniques car formés dans les grandes écoles Françaises d'ingénieurs. Par l'introduction de ces principes, il a souhaité intégrer l'administration, le commerce et la finance dans les programmes de formation des dirigeants.

Par ailleurs Fayol accompagne le contenu de la fonction administrative par des principes que tout administrateur est censé respecter de façon impérative.

B- Les principes fayoliens

Fayol prévoit quatorze principes à savoir :

1- Principe de division de travail

Selon ce principe, **Fayol** prône une spécialisation des fonctions ainsi qu'une décentralisation du pouvoir de décision. Ce principe implique, également la spécialisation des travailleurs afin de leur permettre d'être productif et efficace.

2- Principe d'autorité et de responsabilité

L'autorité est envisagée par l'auteur comme étant à la fois statutaire et personnelle, accompagnée des responsabilités correspondantes, c'est-à-dire, d'une sanction qui récompense ou pénalise l'exercice du pouvoir.

3- Le principe de discipline

Par discipline, l'auteur entend l'obéissance, l'assiduité, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents.

4- Principe d'unité de commandement

Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir l'ordre que d'un seul chef, il ne peut pas donc exister de dualité de commandement. Selon Fayol, si cette règle est violée, l'autorité est atteinte, la discipline compromise, l'ordre troublée et la stabilité menacée.

5- Principe d'unité de direction

Selon ce principe, un ensemble d'opérations visant le même but doit avoir un programme unique et un seul leader.

Ce principe constitue une condition nécessaire à l'unité d'action, à la coordination, à la concentration des forces en vue d'une convergence d'efforts.

6- Principe de subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général

On entend par ce principe, la nécessité de placer l'intérêt d'un agent ou d'un groupe d'agents après celui de l'organisation.

7- Principe de rémunération du personnel

La rémunération doit être équitable, et donner satisfaction aussi bien au personnel et ce proportionnellement aux efforts fournis pour l'entreprise, qu'à l'entreprise.

Selon **Fayol**, que la mode de paiement soit à la journée, à la tâche, à la pièce, avec primes ou même avec participation aux bénéfices, ce qui importe, c'est que l'agent soit satisfait⁽¹⁾.

8- Principe de centralisation- décentralisation

¹ - Fayol (1979), p.36.

Fayol considère que la centralisation est un fait naturel, puisque par analogie au corps social, les ordres partent du cerveau et partant de la direction et mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme (l'entreprise).

Toutefois, note-t-il, le pouvoir de décision attribué aux cadres supérieurs doit être partagé avec les cadres moyens ou intermédiaires. Même si les dirigeants sont responsables de toutes les actions entreprises par les cadres moyens, ces derniers doivent avoir suffisamment d'autorité pour effectuer efficacement leur activité.

9- Le principe de la hiérarchie

L'auteur définit la hiérarchie par l'existence d'un ensemble de chef allant de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. C'est la voie par laquelle doit passer, degré par degré, venant de ou allant vers, l'autorité supérieure. La hiérarchie, selon Fayol est imposée par le besoin de l'unité de commandement.

10- Principe d'ordre :

Selon ce principe, **Fayol** distingue deux types d'ordre aussi nécessaire l'un l'autre :

(1)-Une place pour chaque chose et chaque chose a sa place ;

(2)-Une place pour chaque personne et chaque personne a sa place.

Selon **Fayol**, ces deux types d'ordre permettent l'établissement de ce qu'il appelle : l'ordre matériel d'un côté, et l'ordre social de l'autre. Les vertus de cet ordre sont double :

(1)- La vertu principale consiste à éviter les pertes de matières et les pertes de temps ;

(2)- Chaque agent prend la place qui lui a été assignée

11- Principe d'équité :

Fayol distingue la notion d'équité de la notion de justice. La justice n'est que l'application des textes et conventions établies alors qu l'équité va au-delà des textes.

12- Principe de stabilité du personnel

Fayol part du fait qu'un agent ne pourrait s'initier à sa tâche et partant la remplir adéquatement qu'au bout d'un certain temps. Ainsi, il faudrait lui donner suffisamment du temps pour pouvoir s'y adapter. Toute instabilité du personnel d'après Fayol ne pourrait qu'être néfaste et coûteuse.

13- Principe d'initiative

L'auteur entend par initiative la liberté de proposer et la liberté d'exécuter. Pour lui, cette notion d'initiation constitue une véritable force de l'entreprise surtout lorsque les initiatives de tous viendra s'ajouter aux initiatives des chefs.

14- Principe d'unité du personnel.

Fayol recoure au proverbe selon lequel : l'union fait la force.

Conclusion :

L'apport de **Fayol**, très en avance sur son temps, est considérable car sa théorie de la gestion administrative anticipe à l'époque la plupart des analyses plus récentes de la pratique moderne du management des entreprises.

Deux tiers de son livre « Administration industrielle et générale » sont consacrés au **PODC**.

§4- Les conséquences théoriques et pratiques de la pensée Fayolienne

Beaucoup de manuels ou programme de gestion ont tendance à passer sous silence, ou ignorer compétemment certains des principes de Fayol, tels le cas des principes de : L'initiative, l'équité ou l'intérêt général avant l'intérêt particulier. bien que **Fayol**, nulle part dans ses écrits n'indique

que certains principes sont plus importants qu' d'autres. La raison est simple : ces principes ne concourent pas à faire plus.

Pour ce qui est du principe d'initiative, ce dernier qui suppose la capacité de concevoir et d'exécuter ne concorde pas avec la conception de l'ouvrier stupide, manquant d'intelligence du type Schmidt, alors que **Fayol** fait de ce principe un puissant facteur de satisfaction et de motivation.

Quant aux principes de l'équité et de la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général, ils sont battus en brèche dans la mesure où l'éthique du management cherche par tous les moyens à payer le travail le moins possible et donc à satisfaire à leur juste valeur les intérêts particuliers, se focalisant particulièrement sur la satisfaction à court terme des intérêts des dirigeants⁽¹⁾.

Par ailleurs et comme le souligne fortement **Fayol**, le **Management** n'a pas su profiter pleinement de certains conseils ou recommandations qui viennent approfondir ou éclairer davantage l'explication de ses principes. Nous citons par exemple :

- La fonction administrative n'est pas l'apanage des seuls administrateurs, des chefs ou des dirigeants comme le prétendent certains manuels en gestion⁽²⁾ et se retrouve répartie sur l'ensemble du personnel et selon le niveau hiérarchique ;

- Le bon ou le mauvais fonctionnement de l'entreprise est imputé aux chefs et non aux employés. Selon Fayol, tout mauvais moral, une mauvaise productivité ou une mauvaise qualité incombe à la responsabilité des chefs. Ces derniers doivent donner l'exemple d'une conduite irréprochable et de hautes qualités morales ;

¹ - Galbraith (1968); Galbraith souligne que même les propriétaires-actionnaires sont des privilégiés par rapports aux technocrates- dirigeants.

² - Boisvert. M (1980), Le manager et la gestion, Montréal. Agence d'art, p.12.

- **Fayol** insiste sur l'autonomie des ouvriers et des employés. D'ailleurs lorsqu'il a pris la direction de commentry, les ouvriers deviennent plus responsables, et il a été même pour leur organisation par brigades libres ;

- **Le partage des bénéfices** est complètement ignoré par l'écrasante majorité des manuels de management. Près de cinq pages de son livre a été consacré au partage des bénéfices, y compris avec les employés et ouvriers. Il souligne que cette réparation se faisait sous forme de répartitions annuels entre les ouvriers de quelques grandes entreprises(¹).

Il considère que la répartition des bénéfices constitue un puissant instrument susceptible de rétablir la paix entre le capital et le travail. C'est que **Fayol** reconnaît, lui aussi, l'antagonisme existant entre travailleurs et employeurs (²) ;

- en ce qui concerne la **discipline**, le chef doit donner d'abord l'exemple. On ne peut pas demander, à un employé ou un ouvrier d'être discipliné alors que le chef ne l'est pas(³) ;

- à la page 19 et 23 entre autres, Fayol emploie le qualificatif doctrine (doctrine fayoliste (fayolienne) et non de science quand il parle de l'act d'administration et partant des ses principes. Il souligne explicitement que sa doctrine, ses principes ne devraient pas être pris comme vérité universelle ou une science universelle. Ils devraient être relativisés ;

- **Fayol** souligne aussi qu'une importance considérable doit être accordée aux conditions de l'ouvrier hors usine en matière : de logement l'alimentation, d'instruction, éducation, problèmes d'hygiène et confort ;

- **Fayol** déplore la détérioration et l'excès des calculs dans la formation de ceux qui deviendront dirigeant(⁴). La

¹ - Fayol. H. (1979), p.31.

² - Fayol.H. (1979), p.32.

³ - Fayol. H (1979), p.23

⁴ - Fayol (1979), p 90,94, 100,102.

qualité cardinale de l'administrateur et du dirigeant demeure sa culture générale⁽¹⁾.

Force est de conclure que l'écrasante majorité de manuel de management a tendance à ne pas tenir compte ou à ignorer complètement les différents conseils ou recommandations avancés par Fayol. En général, ils (les manuels de management) ne tiennent compte que de ceux qui les arrangent. Certains auteurs prétendent découvrir ces éléments là aujourd'hui et pour la première fois.

§5-Fayolisme- Taylorisme : Similitude/ complémentarité et divergences /contradictions.

A- Divergences /contradictions entre Fayolisme et Taylorisme

Nous citons notamment :

Fayol considère que **Taylor** commet un péché impardonnable en recommandant plusieurs autorités d'experts au-dessus de l'ouvrier, ce qui se contre dit avec le principe d'unité de commandement ;

- **Fayol** ne partage pas l'avis de **Taylor** sur la nécessité de procéder à un contrôle étroit du travail et du travailleur. Il (Fayol) prône même le contraire. Il estimait que les ouvriers doivent être dans le choix aussi bien de la méthode que de l'outillage ;

- d'un côté il (**Fayol**) recommande le principe d'initiative, en laissant les ouvriers s'organiser comme bon leur semble, d'un autre coté, il est intransigeant quand au principe de la discipline et de l'obéissance ;

- le principe de la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général se contredit avec les propos de **Taylor** préconisant qu'il ne faudrait pas payer de façon excessive, les employés. Avec ces propos, il rejoint la conception de Taylor.

¹ - Fayol (1979), p.101,102.1040

- **Fayol** prône une répartition inégale des profits, du fait de la faiblesse de leur contribution aux bénéfiques, les profits des ouvriers doivent être très réduits.

- Le principe Taylorien de la séparation de ceux qui doivent penser, réfléchir et concevoir (les dirigeants) et le personnel acculé à une fonction d'exécution est rejeté par **Fayol**, mais en même temps, il recommande une division et une spécialisation poussée du travail et d'ordre social : une place pour chaque agent et chaque agent a sa place. Ainsi, il s'avère difficile pour quelqu'un ayant la responsabilité et la fonction d'exécuter de concevoir.

B- Similitudes/ complémentarités entre Favolisme et Taylorisme

Fayol et **Taylor** sont largement complémentaires. Nous citons entre autres :

- comme **Taylor**, **Fayol** considère que les employeurs sont en état de guerre permanent ;
- les deux prônent le nécessité de prendre soin des employés ;
- ils prônent aussi le partage des fruits de l'entreprise entre le personnel et l'entreprise ;
- la fonction administrative que **Fayol** introduit, à côté des autres groupes de fonctions déjà existantes constitue une véritable complémentarité à la conception Taylorienne ;
- il est vraisemblable que Fayol et Taylor se complètent dans la mesure où si ce dernier étudie et organise le travail depuis le poste de l'ouvrier, Fayol fait la même, chose mais depuis le directeur général.

II- Apport et limites de la pensée administrative Fayolienne

§1- Les apports de la pensée Fayolienne

Nous citons entre autres :

- **Fayol** a le mérite d'introduire une nouvelle fonction : la fonction administrative, et d'en faire un ensemble intégré d'activités (PODC) caractérisant le métier du dirigeant⁽¹⁾ ;

- Tout le management, et à travers le monde, et dans toutes les langues, reprend, et les considérant comme universels et neutres, **l'ensemble des composantes de la fonction administrative (PODC)** est certains des principes, élaborés par **Fayol**. Ainsi, le **PODC** et partout et toujours enseigné. Mieux encore de nouveaux outils et technique plus contemporains sont nés qui sont à même d'aider le gestionnaire à mieux appliquer le **PODC**, c'est-à-dire à mieux planifier, mieux décider, mieux organiser,

- L'apport de **Fayol** est d'avoir aussi introduit la notion de prévoyance, c'est-à-dire la planification générale, autoritaire et contrôlée ;

§2- Limites théorique et pratique de la pensée Fayolienne

Entre autres limites, nous citons :

- **Fayol** se réfère à la biologie pour pourvoir asseoir sa vision et partant argumenter sa thèse. Rappelons que **Fayol** considère que le centralisme est un fait d'ordre naturel, se référant au fait que du cerveau partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme⁽²⁾. Par analogie dans le monde de l'entreprise, les ordres partent de la direction générale vers les différentes parties de l'entreprise. Or, cette référence « naturelle » à laquelle se rattachait **Fayol** est depuis longtemps totalement dépassée⁽³⁾ ;

- outre la biologie, **Fayol** s'appuie sur le modèle de l'organisation militaire pour pouvoir concevoir l'ordre, la

¹ - REID.D (1986), « Genèse du Fayolisme », sociologie du travail, pp 85-87

² - Fayol (1979), P.36.

³ - Omar Aktouf, « Le management entre tradition et renouvellement », ed révisée, Gaétan Morin, 1989, Canada

discipline, le respect de la hiérarchie, l'unité de commandement, les signes extérieurs de respect ;

- l'Fayol portait son expérience sur un secteur en pleine expansion (les mines et les fonderies), surtout en contexte de guerre et de croissance du chemin de fer et de la métallurgie-Sidérurgie en général. L'entreprise commambault, faisant l'objet de l'expérience, appartenait à ce secteur. Or, il est évident comme le souligne d'ailleurs **REID** de recourir à une planification serrée, scientifique et rigoureuse. C'est donc à partir de l'industrie du charbon que Fayol a développée toute sa vision planificatrice, ossature centrale de toute sa doctrine administrative.

Or, cette industrie, souligne Reid a été caractérisée par une production continue et constante et par un besoin pressant d'amortir d'importantes investissements de capitaux. Ainsi, l'expérience Fayolienne portait exclusivement sur une activité dont la production constituant l'élément clé et dont la planification a été peu influencée par le marché⁽¹⁾.

Ainsi, il paraît peu évident de s'appuyer sur un seul secteur pour pouvoir élaborer une doctrine et des principes de portée universelle.

Certaines limites concernent l'application de certains de ses principes. Par exemple, il est difficile de cohabiter et rendre compatible dans les faits la centralisation et l'initiative ; l'équité et l'autorité⁽²⁾, principes généraux d'administration, p13.

Conclusion :

Force est de souligner que le PODC constitue non seulement l'ossature du management traditionnel, mais il continue de l'être aujourd'hui dans le management moderne : le **PODC** continue de constituer une composante déterminante dans tout enseignement de gestion à travers le monde. Raison pour

¹ - Reid, op cit P.80 et 81.

² - Bruno Jarrosson, « 100 ans de Management », un siècle de management à travers les écrits, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2000, 2004.

laquelle la II^{ème} partie de notre cours sera consacrée à l'étude du PODC sous le titre : **Processus du Management**

Fayol a d'ailleurs raison de plaider pour une « **culture générale** » et pour une moindre « **mathématisation** » dans la formation de dirigeants (ou administrateurs) dans les entreprises.

D'ailleurs, l'article « ne tirez pas sur les MBA » basé sur une enquête de deux universités canadiennes et américaines⁽¹⁾, ainsi que les dernières publications de Mintzberge lui-même « formons des managers, non des MBA »⁽²⁾ et Inside our Strange World of Organisation, vont dans le même sens.

Souignons aussi que les théoriciens ainsi que les praticiens de la gestion n'ont retenu, à l'instar de Taylor que ce qui concorde avec le rentabilisme.

De même que Reid a souligné que l'ensemble du travail de Fayol n'a été qu'une expression, une représentation du travail de direction, de la même façon que l'œuvre de Taylor n'a été que la représentation de l'ingénieur⁽³⁾.

Section II: L'apport de Max Weber (1864-1920)(4) **en management: L'organisation** **administrative bureaucratique**

Le fait d'administrer les choses (ou de manager le choses) consiste comme le souligne Herbert A. Simon (prix Nobel d'économie en 1978) en une séparation entre action et décision. L'un décide ce que l'autre fait. Selon **H. A. Simon**, la division travail commence par une division entre action et décision:

¹ - Revue commerce, octobre 1986.

² - Harvard L'expansion, 1989.

³ - Reid, oc.cit. p 80. et 81.

⁴ - Sociologue allemand et juriste de formation Max. Weber fit des études à l'université de Berlin avant de devenir professeur d'économie politique.

«Il est clair que la mission matérielle de mener à bien les objectifs d'une organisation incombe aux personnes situées aux échelons les plus bas de la hiérarchie administrative. En tant qu'objet matériel, l'automobile n'est pas construite par l'ingénieur ou le dirigeant, mais par le mécanicien de la chaîne de montage. Le feu n'est pas éteint par le capitaine des sapeurs- pompiers mais par ceux de ces homme qui arrosent les flammes»⁽¹⁾.

Ainsi, la conformité de l'action par rapporte à la décision étant assurée par un système de pouvoir. Il existe donc une administration, un "bureau", qui décide. **H.A. Simon**, l'annonce clairement dans le texte déjà cité:

«Il incombe à l'organisation administrative tout entière de "décider" que "d'agir" car ces deux phases sont étroitement solidaires. Une théorie générale de l'administration doit inclure des principes d'organisation qui garantissent de bonnes décisions, au même titre qu'elle doit comporter des principes qui assurent une action efficace».

C'est dire que la bureaucratie ne se conçoit que dans un souci d'efficacité. **Max Weber**, le premier théoricien de la bureaucratie, la présente ainsi. Ceci étant, nous précéderons à l'étude de l'entrée de weber en management (§1), de son ouvre (§2). Le troisième point (§3) aura pour objet l'étude des fondements de l'autorité et du pouvoir webernienne. Le quatrième paragraphe a trait à ce que disent les manuels récents de management sur la pensée webernienne.

• § 1- Entrée de weber en management

La pensée webernienne est l'une des pensées les plus puissantes et les plus fécondes aussi bien de la sociologie, de l'économie que de la philosophie.

Contrairement à **Taylor, Fayol et Babbage, M. Weber** n'a fait son entrée dans le management que tardivement. En fait,

¹ - Herbert. A. Simon: Administration et processus de décision, Economica, 1984, p.3.

c'est surtout la **sociologie des organisations** qui se réfère le plus à la pensée webernienne.

Toutefois, de très nombreux manuels de management situent **weber** parmi les quatre ou cinq piliers des fondements de la **pensée administrative moderne**, en compagnie, en particulier, de Fayol, et parfois **Taylor**.

Par ailleurs, c'est surtout son ouvrage «**Economie et société**» ⁽¹⁾, et même une toute petite partie de cet ouvrage, qui est le plus utilisé en management. A partir de cet ouvrage, il est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et à examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. Par exemple, **il est le premier à avoir utilisé le terme charisme** dans son acceptation moderne caractérisant les qualités personnelles que peut posséder un individu.

Mais, **George** dans son «the history of Management Thought» ⁽²⁾ ne situe l'apport de **Weber** qu'à partir de 1947, année de traduction et parution du premier tome de ce texte.

§2- L'œuvre de Weber

L'œuvre de **Weber** est extrêmement difficile à lire, que ce soit dans le texte d'origine ou en traduction. Le caractère souvent fragmenté et abrégé rend encore plus ardu son œuvre.

Pour pouvoir l'aborder, la possession d'une culture générale en philosophie s'avère indispensable, particulièrement pour: **Economie et société**. Parmi les spécialistes contemporains de **Weber**, **Hirschhorn**⁽³⁾ considère l'œuvre de Weber, un exercice difficile.

¹ - Weber. M (1971), *Economie et société*, Paris, Plon.

² - Georges (1968), *opt.cit.*

³ - Hirschhorn. M (1988), *Max Weber et la sociologie Française*. Paris. L'hrmattan.

Pour **Freund**⁽¹⁾, **Max Weber** est un savant qui influence de façon profonde la sociologie dans tous les pays. Selon lui il est non seulement un des grands sociologues, mais aussi un remarquable juriste, un brillant économiste, un grand historien, un profond philosophe, un théoricien de la politique et un éminent épistémologue.

Selon **Freund**, l'œuvre de **Weber** s'articule autour de trois grands axes: le premier est l'axe philosophie, le second axe se préoccupe de la théorie des sciences humaines, plus précisément de l'étude des conditions scientifiques de la connaissance des faits humains et sociaux. Le troisième constitue pour **Weber** l'axe le plus important: l'axe sociologique.

M. Weber est considéré par les sociologues comme le maître de la sociologie.

§3- Les fondements de l'autorité et du pouvoir dans les organisations dans la pensée weberienne.

Dans la pensée weberienne, on distingue trois types d'autorités légitimes⁽²⁾: L'autorité rationnelle ou légale(1), l'autorité traditionnelle (2) et l'autorité charismatique (3).

1- L'autorité rationnelle ou légale

Cette forme d'autorité ou pouvoir est légitimé par la force de la loi, la réglementation rationnellement établie.

Weber considère que cette forme d'autorité comme la forme dominante des sociétés modernes. Celle-ci repose sur un système de buts et de fonctions étudiés rationnement, conçus pour maximiser la performance d'une organisation et mis à exécution par certaines règles et procédures. L'essentiel des décisions est écrit. Dans cette d'autorité, c'est la fonction et non l'individu qui est investi de l'autorité.

¹ - Freund J. (1985) "Weber (Max)". Enclylopoedia universalis. P. 1071-1073.

² - M. Weber, "Types d'autorité", in A. Lévy, Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains, tome 2, Paris, Bordas, 1990, nouvelle édition Dunod, 2002, 565 pages, pp.353-358.

Dans la pensée weberienne, c'est cette forme d'autorité impersonnelle qui correspond à la bureaucratie qui est pour lui la forme d'administration des choses la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles des individus.

2- L'autorité traditionnelle

L'autorité ou le pouvoir est légitimé par le fait que ce sont les coutumes établies et acceptées, la tradition, qui désignent les personnes en position de domination.

Cette forme d'autorité est davantage liée à la personne qu'à la fonction en particulier dans les entreprises familiales. Le concept de tradition est fortement présent où l'attitude dominante dans certaines entreprises consiste à dire «**nous avons toujours fait comme cela** ». Cette forme d'autorité repose sur l'adhésion au bien-fondé de dispositions transmises, par le temps. L'obéissance est fondée sur une relation personnalisée et le droit est un droit coutumier.

3- L'autorité charismatique

Dans ce cadre, le pouvoir ou l'autorité tient sa légitimité du rayonnement personnel de la personne, de l'allégeance et du dévouement qu'elle suscite grâce à sa valeur, ses dons, ses qualités exceptionnelles.

L'autorité charismatique ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité. Cependant, celle-ci est assez instable car si le détenteur de pouvoir est abandonné, son autorité s'effrite.

§4- Ce que disent les manuels récents de management sur la pensée weberienne.

- **George (1968) ⁽¹⁾ mit M.Weber** sur le même plan que **Likert** et **Argyris** du fait qu'il met l'accent, comme eux, sur **les aspects psychologiques et psychosociologiques dans**

¹ - George (1968). P. XVII.

les recherches sur les relations humaines et les théories des organisations, tout en y incorporant une vision de système ouvert,

- **M. Boisvert** (1980)⁽¹⁾ bien qu'il reconnaisse la complexité et la sophistication de la pensée weberienne, souligne que Weber a le mérite de répondre à la question «**Comment organiser**» que Fayol a laissée sans réponse.

La formulation des caractéristiques de la bureaucratie et la description du modèle de domination légale (ou autorité légale) auquel cette bureaucratie correspond constitue une réponse à la question, dit Boisvert (1980)⁽²⁾.

Les mêmes analyses et présentation de Weber ont été reprises par Boisvert (1985) dans un ouvrage ultérieur⁽³⁾.

- Deux autres manuels de management ceux de Bergeron (1983⁽⁴⁾ et 1986⁽⁵⁾) place Weber dans l'école classique, en compagnie de Babbage, Taylor, Gantt, Gilberth et Fayol par sa contribution relative à la mise en place du concept de base de la bureaucratie.

- **Wren (1979)⁽⁶⁾** affirme que weber aurait élaboré, et donné au management les éléments de la bureaucratie idéale.

- **Henry Mintzberg (1979)⁽⁷⁾** cite weber dans plusieurs de ses chapitres et ce à propos de la description

¹ - M. Boisvert (1980). Op.cit.

² - Op.cit. p 45-48.

³ - Boisvert.M (1985), L'organisation et la décision. Montreal. Press de HEC-Agence d'arc.

⁴ - Bergeron (1983), "La gestion moderne, théorie et cas", Chicoutimi, Gaëtan Morin. P.79.

⁵ - Bergeron P.G (1986), "La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications" Chicoutimi. Gaëtan Morin. pp158 et 159.

⁶ - Wren. D.A (1979), The Evolution of Management Thought. New York Joh Wiley et sons 2ème édition. P 251.

⁷ - Mintzberg. H(1979), The Structuring of organisations, Englewood Cliffs. New Jersey, Prentice- Hall (en Français: structure et dynamique des organisations Montréal. Agence d'Arc.1982) .

formelle « scientifique » de l'organisation et la répartition du travail, les règles et formation spécialisée, (p.10) en l'associant à la conception taylorienne à propos de la «description» webernienne de la bureaucratie en l'assimilant à son propre modèle de bureaucratie, mécaniste (p.315).

- **Kontz, O'Donnel et Wehrich**⁽¹⁾(1984) dont les principes et théories en management dominant la scène depuis leur fameux principes of management, réédité, huit fois et traduit en seize langues, traitent weber en une demi- pages sur près de 700, et le traitent comme un des pères de la théorie de l'organisation et de «l'approche système»en management. Selon eux, weber a conçu ce qui constitue la base de toute organisation à savoir: la hiérarchie, l'autorité et la bureaucratie.

- **Miller (1985)**⁽²⁾ considère que weber a conçu son modèle bureaucratique à partir des analyses socio-historiques. En d'autres termes, c'est à partir de l'observation historique des phénomènes sociaux que weber aurait déduit les caractéristiques de la forme d'organisation la plus efficace (p.353). Toutefois, de tous ces auteurs qui viennent d'être cités, Miller se considère le seul à avoir indiqué, à la page 353 de son livre, que l'efficacité et le rendement de ces organisations (selon la conception webernienne) sont obtenus souvent au détriment de la satisfaction des membres et que weber était peu préoccupé directement par l'administration des entreprises (p.252).

Ceci étant, ce qui intéresse le management des travaux de weber, c'est ce qui est repris le plus souvent dans les huit pages (223 à 231) constituant le sous-chapitre « **la domination légale à direction administrative bureaucratique**»sur les 650 pages que comprend le premier tome d'Economie et société et dans lesquelles il décrit le type- idéal de la direction

¹ - Kontz, O'Donnel et Wehrich (1984) Management, New York. Mc Graw-Hill (8^e édition de Principles of Management).

² - Miller. R (1985), La direction des entreprises concepts et application. (ouvrage collectif). Montréal.

administrative bureaucratique, qu'il présente comme le type le plus pur de pouvoir ou d'autorité légale.

Ainsi, selon Weber⁽¹⁾ la direction administrative bureaucratique du type- idéal (performante) se caractérise de la façon suivante:

1-les fonctionnaires individuels n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction;

2- ils sont intégrés au sein d'une hiérarchie fermement établie;

3- ils disposent des compétences solides. En d'autres termes, selon ce principe de la compétence, en séparant décision et action, l'organisation bureaucratique tend à faire prendre les décisions par ceux qui sont les plus compétents pour les prendre;

4- les candidats sont sélectionnés sur la base de leurs qualifications attestés par concours ou diplôme;

5- ils sont employés en vertu d'un contrat;

6- ils sont rémunérés sur la base d'un salaire fixe qui varie avec l'échelon hiérarchique et ont un droit à une retraite;

7-ils sont promus selon leur ancienneté et selon l'appréciation de leurs supérieurs;

8- ils sont affectés dans une seule et unique fonction;

9- selon leur ancienneté, ou selon l'appréciation de leurs supérieurs, ils sont amenés à suivre une carrière;

10-le fonctionnaire, en tant qu'individu se sépare de sa fonction: de ce fait il ne pourra ni s'approprier les moyens de l'organisation, ni son poste. Ces moyens sont propriétés exclusive de l'organisation;

12-Le travail de chaque agent est soumis à un contrôle strict. Autrement dit, «les principes de la hiérarchie des fonctions et des différents niveaux d'autorité impliquant un

¹ - Max Weber: Caractéristiques de la bureaucratie moderne, in théorie des organisation, par Jaceline Laufer, HEC, 199, tome 1 pages 188-192.

système bien ordonné de domination et de subordination dans lequel s'exerce un contrôle des grades inférieurs par les supérieurs»;

13-La supériorité de la règle sur les relations interpersonnelles;

14-Principe de la formation professionnelle pour l'application des règles, règles technique et norme.

Soulignons aussi que l'autorité légale sur laquelle repose le type-idéal de l'organisation bureaucratique webernien et que le management fait usage est le suivant:

- elle est basée sur le droit, rationnellement établi et faisant appel à la raison, à la loi, aux règles édictées et considérées comme logiques;

- ce droit est un ensemble de règles décidées intentionnellement;

- le détenteur du pouvoir ou de l'autorité, l'exerce sur la base d'un ordre impersonnel;

- celui qui obéit, obéit, en tant que membre du groupe ayant formulé ce droit et cette règle, et obéit au droit.

Il s'avère que ces principes qui fondent la théorie de la bureaucratie de weber sont largement répandus dans beaucoup d'organisations, que ces dernières soient à but lucratif (les entreprises, les banques, les assurances, etc) ou à but non lucratif (les universités, les écoles, les hôpitaux, les prisons, l'armée, etc..).

Weber était convaincu de la supériorité de ces principes pour pouvoir conjuguer les efforts des individus au travail, parce qu'il s'agit d'une forme d'organisation présentant une logique de fonctionnement la plus rationnelle sur le plan formel.

Selon lui, le capitalisme a joué un rôle majeure dans le développement de la bureaucratie puisque c'est un système économique fondé sur le calcul rationnel du gain à long terme. Weber va plus loin en considérant que l'essor du capitalisme et

de la bureaucratie a été favorisé par la religion protestante qui favorise l'accumulation du capital. Pour Max Weber, le système capitaliste repose sur l'entreprise rationnelle dont le but est de faire du profit par le calcul économique et la production.

Conclusion:

L'organisation administrative bureaucratique weberienne comportent deux avantages décisifs en matière d'efficacité:

(1) d'une part, la bureaucratie permet d'allier la division du travail et la compétence maximum de chacun dans sa fonction, d'autant plus que le besoin de compétence et les possibilités de la division du travail s'accroît avec l'évolution des techniques. Ainsi et dans cette conception weberienne, cette évolution renforce l'avantage compétitif de la bureaucratie sur les autres modes d'organisation.

(2) d'autre part, la bureaucratie est une organisation qui repose sur des «règles calculables». Cet élément est d'une importance capitale pour la bureaucratie moderne, d'autant plus que la culture moderne, et plus spécialement de ses fondements technico- économique exige cette extrême « calculabilité» des résultats.

Par ailleurs, l'analyse de la bureaucratie ne s'est pas arrêtée à Max Weber, puisque les travaux de **Michel Crozier**⁽¹⁾ vont dans ce sens. Dans le chapitre sur «l'analyse stratégique de l'organisation" Michel Crozier procède au critique de l'organisation bureaucratique et décrit ses limites d'efficacité».

¹ - Michel Crozier: Le phénomène bureaucratique, seuil, 1963.

Pr. Bentahar Mohammed

Chapitre III: Le Management des relations humaines: contenu et limites

I- Contenu

L'école issue des expériences **d'Elton Mayo** et du mouvement des relations humaines (et plus tard des sciences du comportement organisationnel) constitue un courant différent du management classique.

Ce courant va constituer un véritable et indispensable complément au management de la tradition **OST-Fayol Weber**, en répondant aux questions que ni le Taylorisme, ni la Fayolisme, n'a pu le faire, touchant à la dynamique sociale et humaine de l'entreprise telles que:

- Comment amener les employés à être plus productifs par d'autres moyens que les salaires qui s'avèrent de moins en moins motivants avec les temps?
- Comment arriver à créer un attachement des employés à l'entreprise et à ses buts?
- Quel doit être le comportement du chef?
- Peut-on commander dans l'entreprise, comme on le fait dans l'armée?
- Quelle influence le groupe peut-il avoir sur le comportement au travail?

Les seules interventions du Taylorisme ou du Fayolisme en la matière concernent par exemple les notions telles que: travailler en équipe, avoir l'esprit de collaboration, travailler avec équité, avec bonté en donnant l'exemple, etc.

Les travaux d'Elton Mayo et son équipe ont donné naissance à une branche de management moderne: les sciences du comportement organisationnel, permettant de donner au gestionnaire les moyens de créer un climat social favorable à la performance et à la productivité accrue de chacun.

A partir des années 1940 née particulièrement, l'école de la prise de décision avec les travaux de Simon, et l'école descriptive de Mintzberg au début des années 1970.

Ces différentes branches ou écoles ne constituent pas de véritables évolutions en management. Elles ne sont que différentes tentatives de renouvellement du mangement classique. Elles lui donnent soit un nouveau vocabulaire, soit encore de nouveaux outils, à la mesure des développements des techniques statistiques et informatiques par exemple. Ces travaux n'ont donc apporté que des changements de surface et non un changement radical ce qui constitue une simple continuité de l'approche initiale (le management classique).

Section I: La théorie du management d'Elton Mayo: contenu et limites

I- Composants

Nous exposerons dans un premier paragraphe sa biographie, et dans un deuxième paragraphe ses expériences à l'usine Hawthorne.

§1- Elton Mayo (1980-1949): Sa biographie

A partir de 1923, un malaise commença à toucher les ouvriers et le conduisant à des taux d'absentéisme et de rotation de plus en plus élevés, et à une productivité de plus en plus basse, en dépit des conditions de travail, des salaires, des avantages sociaux en amélioration, à peu près partout en Amérique. Mayo va consacrer plus d'une dizaine d'années à l'étude de ce phénomène.

Né en Australie, George Elton Mayo s'établit en 1922 aux Etats-Unis où il devient professeur de la psychologie

industrielle à la Wharton School de Philadelphie, puis à Harvard 1926-1947.

Après avoir effectué de brèves études de médecine à Edimbourg en Ecosse, il étudie la Philosophie et la psychologie en Australie où il enseigne la logique. Il s'intéresse très tôt à la question de la répétition des tâches et ses conséquences sur l'homme et même des recherches sur la fatigue et la psychologie médicale.

A partir de 1923, il commence à s'intéresser à des questions de rotation des employés et de baisse de productivité. Plus tard, il s'est joint à son équipe de chercheur qui travaille sur les problèmes de productivité à l'usine Hawthorne et de la Western Electric. C'est ici que **Elton Mayo** et ses coéquipiers se sont rendus compte que des éléments d'ordre affectif et émotionnels étaient aussi importants pour la productivité que les incitatifs matériels. De ce fait, l'homme ne peut être traité comme une machine à besoins comme dans le contexte taylorien, et guidé par le seul appât du gain. L'homme doit se sentir concerné, impliqué, sollicité.

Ce fut donc à **Hawthorne** que furent introduites, et ce pour la première fois, les considérations humaines dans le travail.

Ainsi, à partir de là, les aspects socio-émotifs (et partant les facteurs humains) commencèrent à devenir une composante déterminante du **Management** pour la productivité.

La découverte du facteur humain a donné naissance à toute une littérature managériale traitant des différents aspects du comportement organisationnel.

Par voie de conséquence, l'introduction du facteur humain a renversé complètement le raisonnement Taylorien consistant en ce que: l'efficacité et les gains ne provoquent pas à eux seuls la satisfaction, mais la satisfaction devient un préalable à l'efficacité.

En d'autres termes, la satisfaction psychologique des employés constitue une condition préalable à un rendement durable. Ainsi, l'introduction du facteur humain constitue la contribution fondamentale de Mayo en Management.

§2- Les expériences d'Elton Mayo à l'usine Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago.

A- Le fait fondateur

En 1924, deux ingénieurs du prestigieux Massachusetts Institute of Technology sont chargés d'une étude sur la productivité à **l'usine Hawthorne de la Western Electric Company** dans la banlieue de Chicago. Cette compagnie s'intéresse particulièrement aux effets de l'amélioration de l'éclairage sur la production ouvrière au travail. Les résultats de l'étude montrent que la productivité croît de la même façon dans les ateliers où les conditions d'éclairage ont été modifiées que dans les ateliers témoins où l'on a rien changé. Les responsables de l'expérience se rendent compte que les résultats obtenus s'attribuent à une carence dans le contrôle des variables impliquées dans la situation analysée, c'est-à-dire sur toutes les conditions susceptibles d'influencer la productivité. Ainsi, ils décidèrent de reprendre une étude plus approfondie, globale et exhaustive sur la notion de productivité à partir de 1927. Ils font ainsi appel aux chercheurs de Harvard, et plus particulièrement à **E.Mayo** qui était connu pour ses travaux sur la fatigue et sa critique des conceptions Tayloriennes du travail préconisant entre autres, l'introduction de pause dans le processus de production. La recherche est réalisée à Cicéron près de Chicago à l'usine de Hawthorne. L'expérience de Mayo et de son équipe débute en 1927, l'étude de terrain durera environ 5 ans jusqu'en 1932. Cette expérience a été connue sous le nom de: Relay Assembly Test Room.

E.Mayo et son équipe modifient radicalement l'esprit des expériences antérieures. Les nouvelles expériences ne

portent plus sur: l'éclairage mais sur la fatigue, l'intérêt du travail, les effets de l'introduction de pause et d'une manière générale la transformation des conditions de travaux.

Ces recherches expérimentales conduisent à observer progressivement les effets de l'influence des attitudes et des relations de travail sur la productivité sans pour autant aboutir à confirmer le lien.

Une nouvelle vague d'expérience est entamée, 1600 entretiens sont réalisés auprès d'employés appartenant à différents services et niveau de responsabilité de l'usine. Ces entretiens montrent l'importance des opinions du personnel et suggèrent aux chercheurs de distinguer deux dimensions au travail et partant deux système:

(1) un système d'organisation formel du travail;

(2) un système informel constitué par les sentiments, les attitudes et les relations que la personne entretient avec ses supérieurs, ses collègues et l'ensemble de l'entreprise.

Les observations vont conduire à approfondir davantage l'étude sur le système d'organisation informel aboutissant à ce qu'on appelle « **l'effet Hawthorne** ».

B- Etude approfondie du système d'organisation informel: L'effet Hawthorne

La dernière expérience que E.Mayo et **son groupe** ont entrepris s'intéresse à ce que les ouvriers et ouvrières estiment être un bon environnement. Il fait l'hypothèse que ce bon environnement de travail est certes lié aux conditions de travail Strict sensu mais aussi aux relations que la personne entretient avec ses supérieurs, ses collègues et l'ensemble de l'entreprise.

Des entretiens ont été réalisés par Elton Mayo pour valider cette hypothèse. Les entretiens ont bel bien confirmé l'importance que les travailleurs accordent à leurs relations de travail.

Mieux encore, l'expérience de Mayo de 1931 à la western Electric sur quatorze ouvriers ayant été isolé, les interactions entre eux et avec la hiérarchie sont minutieusement enregistrées par un observateur et les travailleurs concernés sont régulièrement interrogés par un autre enquêteur, a confirmé l'hypothèse que c'est bel et bien l'intérêt de la direction pour le comportement des travailleurs qui est à l'origine des gains de productivité. Ce phénomène est appelé «effet Hawthorne».

En vertu de cette expérience, on constate qu'en dépit des incitations financières collectives ou individuelles, la productivité fait l'objet d'un contrôle social du groupe. Le groupe définit en quelque sorte une norme «honnête» de productivité à ne pas dépasser sous peine de se faire exclure de groupe.

Ainsi, la grande découverte célèbre **d'Elton Mayo** et son équipe, appelé «**Effet Hawthorne**» réside dans l'idée que: Lorsque des facteurs psychosociologiques sont pris en compte en situation de travail, le groupe de travail réagit positivement.

En d'autres termes, le seul fait de montrer, concrètement, par les expériences et par la présence des expérimentateurs, que l'on s'intéresse à eux et à leur sort, a provoqué chez les ouvriers un regain de motivation et d'intérêt à leur travail. Tout ceci conduit **E.Mayo** à élaborer une théorie des relations humaines publiée pour l'essentiel dans un ouvrage paru en 1933: «**The Social Problems of an Industrial Civilization**». Toutefois, E.Mayo présente l'inconvénient de ne pas détailler, de façon profonde, les expériences d'Hawthorne dans son ouvrage. Pour cette raison, certains spécialistes préfèrent l'ouvrage de trois autres chercheurs ayant également participé aux expériences, notamment **F.G Roethlisberger, W.J Dickson, H.A writhg⁽¹⁾ cité par Jean. Michel plane⁽²⁾.**

¹ - F.G. Roethlisberger, W.J. Dickson, Wright, "Management and the Worker", Cambridge, Massachussets, Harvard University Press, 1939, 615 pages.

² - Jean-Michel Plane, " Management des organisations, Théorie. Concepts. Cas", Dunod, Paris, 2003. P. 64-68.

C- La théorie des relations humaines

En fait, les premières expériences à Hawthorne reposant sur l'impact de l'amélioration de l'éclairage des ateliers de production sur la productivité ont été en réalité un postulat Taylorien: il s'agissait de créer les meilleures conditions matérielles possibles de travail pour améliorer son efficacité.

Ceci étant, le principe de « l'effet Hawthorne » a mis en évidence d'autres facteurs, autres que les seules conditions physiques de travail. Plusieurs enseignements riches de conséquences peuvent être tirés à savoir:

(1)- L'impact de groupe et de ses relations interpersonnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail

En premier lieu il s'est avéré que la simple connaissance par l'individu qu'on s'intéresse à lui et qu'il est sujet d'attention modifie son comportement. En l'occurrence, c'est l'intérêt que porte la direction de compagnie pour les ouvriers qui fait que la productivité augmente.

En second lieu E.Mayo a déduit de l'expérience que les relations interpersonnelles à l'intérieur des groupes sont importantes au sein des ateliers de production. La cohésion globale au sein d'un groupe, la dimension groupale, variable ignorée par Taylor et ses continuateurs s'avèrent décisive sur la productivité d'une usine.

En troisième lieu, le groupe de travail crée en leur sein un système social de relations interpersonnelles. Les groupes produisent ainsi des normes et des règles sociales informelles de comportement auxquelles l'ensemble des individus se conforme. L'identification de ces normes de comportement informelles indique l'importance du facteur humain sur la production.

En guise de résumé, le management ou l'école des relations humaines présente le mérite d'avoir démontré: l'impact du groupe et de ses relations interpersonnelles affectives,

émotionnelle sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail.

(2)- Intérêt des relations sociales entre individus et groupes.

L'organisation informelle joue un rôle capital de mobilisation, de motivation et de satisfaction. Elle est le produit des relations entre les membres du groupe dans le sens le plus large.

Au travers leurs expériences, les chercheurs ont découvert que l'usine est le lieu d'idées, de valeurs partagées qui s'expriment à travers des logiques d'action très différentes de celles des coûts ou de l'efficacité.

Conclusion:

Cette vision des rapports humains et des relations sociales dans le monde du travail constitue l'un des fondements de la théorie des relations humaines qui sera à l'origine de nouvelles expériences en matière de gestion du personnel.

II- Limite de la théorie des relations humaines

Plusieurs limites peuvent être soulignées. Nous soulignons entre autres:

- les travaux de E.Mayo et l'école des relations humaines n'ont jamais prétendu effacer ni remplacer l'OST. Ils ne remettent pas en cause le système d'organisation industrielle au sein duquel ils (Elton Mayo et les relations humaines) se sont développées. Il ont néanmoins introduit une nouvelle variable: la dimension sociale qui a permis un enrichissement notable de l'analyse des organisations⁽¹⁾;

¹ - A propos des groupes informels; J.D. Reynaud avance deux arguments en faveur de l'importance de l'informel en milieu industriel: d'une part, une organisation a besoin de générer des échanges d'informations et des rapports plus libres entre les travailleurs. D'autre part, la motivation s'est véritablement renforcée dans le contrat direct en dehors des structures formelles.

- les théories élaborées sur la base des expérimentations de Hawthorne reposent sur une situation isolée, pour aboutir à un système présentant intégrer des variables résumant l'ensemble de ce qui se passe dans différentes situations industrielles;

- des critiques méthodologiques ont été adressées aux expériences de Mayo, et particulièrement aux choix des échantillons. Le choix de l'échantillon n'a pas été fait avec toute la rigueur méthodologique souhaitable: on a pas vérifié que les échantillons étaient représentatifs;

- deux opératrices de l'atelier d'assemblage ont été renvoyées par les expérimentateurs, au cours de l'expérience, après plusieurs menaces et réprimandes officielles, parce qu'elles bavardaient trop⁽¹⁾-⁽²⁾-⁽³⁾. Cet incident ayant sûrement influence les résultats constatés avec le groupe n'a pas été pris en considération par les analyses et les théoriciens ultérieurs;

- l'impact de la dépression économique de 1929 sur l'expérience n'a pas été évalué;

- d'une façon générale, la philosophie managériale classique, avec ses traditions rationalistes et hiérarchisantes, a largement contribué à limiter l'influence du mouvement des ressources humaines dans l'entreprise, dans la mesure où la prise en compte du facteur humain pourra complètement modifier les règles du jeu; c'est-à-dire de la façon de conduire l'organisation (OST), puisque le comportement de l'action n'est pas compétemment prévisible.

Voir J.D. Reynaud, "Structure et organisation de l'entreprise", in traité de sociologie du travail, G.Friedmam, P. Naville, Paris, Armand Collin, 1962, tome 2, 441 pages, pages 73 et suivantes.

¹ - Mayo.E (1933) The Human Problems of an Industrial Civilization, New York Mc Milan .

² -Rothlisberger. F. et W. Dickson (1939) Management and the worker, Cambridge, Massachussets. Harvard University Press.

³ -Carey.A (1967) "the Hawthorne studie: A Radical Criticism", American Sociologique Review, vol 32. n° 3, Juin, pp 403-416.

- toutefois, les expériences à Hawthorne ou encore «l'effet à Hawthorne» ont entraîné un véritable changement de perspectives d'abord au niveau de l'organisation et sur de multiples points de vue:

- tout d'abord, le travailleur ne peut plus être considéré comme un simple objet dans l'organisation. Les expériences de Mayo ont montré que la production et la productivité sont tributaires aussi bien des conditions de travail ou les conditions de rémunération que des conditions tenant aux relations humaines au sein de l'entreprise (ses émotions, ses sentiments, les relations que le travailleur entretient aussi bien avec ses collègues qu'avec ses supérieures influencent profondément ses comportements).

Toujours est-il que ce phénomène pourra être perçu par les entreprises, selon les cas, comme une opportunité ou comme une complication⁽¹⁾.

L'opportunité réside dans le fait, que la prise en compte du facteur humain pourra être source de productivité comme l'ont d'ailleurs les expériences de l'usine Hawthorn.

La complication se traduit par la difficulté de prévoir les émotions et les sentiments. De même que tous les hommes n'éprouvent pas les mêmes émotions et les mêmes sentiments, face à une situation donnée. C'est dire que les émotions et les sentiments sont difficilement contrôlables.

En somme, les expériences à Hawthorne ont pu permettre une connaissance plus approfondie et plus intime de l'employé et de ses attentes (ses émotions, ses sentiments, sa façon de voir les choses) afin de lui assurer une bonne morale, condition préalable et nécessaire à un rendement accru.

D- Les principaux travaux –continuateurs d'Elton

¹ - Bruno Javrosson, 100 ans de Management, un siècle de management à travers les écrits (2^{ème} édition), Dunod, Paris, 2000, 2004, (le fait fondateur de l'école des relations humaines), pp.27-33.

Mayo.

Nous citons cinq grands auteurs dans une perspective chronologique: Kurt Lewin(1), Abraham H. Maslow(2), Chris Argyris(3), Rensis Likert (4), et Douglas Mc Grégor(5).

(1)- Les travaux de Kurt Lewin (1890-1947): La théorie du champs psychologique, la théorie de leadership et la théorie de la dynamique des groupes

Né en Allemagne, docteur en philosophie, il effectue des recherches en psychologie à l'université de Berlin avant d'émigrer aux Etats-Unis où il devient professeur à l'université de Stanford (Californie). En 1935, il a publié un ouvrage de référence: «A Dynamic Theory of Personality»⁽¹⁾. L'œuvre de Kurt Lewin est encore aujourd'hui considérée comme fondamentale et reste une référence pour les théories du management⁽²⁾.

Kurt Lewin contribue au développement du management des organisations par trois théories fondamentales à savoir : la théorie du champ psychologique (1), la théorie du leadership (2) et la théorie de la dynamique de groupe (3).

1- La théorie du champ psychologique

La théorie du champs psychologique est fondée sur une approche multidisciplinaire consistant à expliquer les comportements humains dans leur totalité par une approche globale intégrant les différents champs de force auxquels ils sont confrontés. En d'autres termes, la théorie introduit la dimension de l'influence individu- milieu.

¹ - Lewin. K (1935) A Dynamic Theory of Personality, New York. Mc Graw-Hill.

² - Pour une synthèse des travaux de Lewin, voir K.Lewin, psychologie dynamique: les relations humaines, Paris, PUF, 1959, 3^{ème} édition 1961, 296 pages.

2- La théorie de leadership

A partir des recherches expérimentales effectuées sur le mode d'exercice de l'autorité dans des groupes de jeu d'enfants⁽¹⁾, **K.Lewin** distingue trois formes de leadership ou de mode d'exercice de commandement.

***Le Leadership autoritaire** (ou style de commandement) autoritaire

Ce type de leadership se caractérise par la distance qu'il tient par rapport au groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe.

***Leadership démocratique (ou style de commandement démocratique)**

Le leadership démocratique s'appuie sur des méthodes semi-directives visant à encourager les membres du groupe à faire des suggestions, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité.

***Le leadership anarchique (du laisser-faire) (ou style de commandement anarchique)**

Ce leadership se caractérise par son implication très réduite dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum aux différentes activités.

A partir de ces trois modes de jeu d'exercice ci-dessus, réalisés sur des groupes d'enfants K. Lewin, a tiré les conclusions suivantes:

✓ le rendement est plus élevé dans le groupe dirigé autoritairement que dans les autres groupes. La pression portée sur le groupe entraîne un véritable manque de confiance les uns

¹ - K. Lewin, R. Lippitt, R.White, "Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", Journal of Social Psychology, n°10, 1939, pp. 271-299. Pour une traduction de ces expériences, voir A. Levy, Psychologie Sociale. Textes fondamentaux anglais et américains. Tome 1, Paris, Bordas, 1962, nouvelle édition. Dunod, 2002, 316 pages, pp 278-292.

des autres. Certains enfants se comportent même agressivement envers leurs camarades, ce qui perturbe l'ambiance de travail et le climat social.

✓ Dans le deuxième groupe, il s'est avéré que le groupe ne s'est acquis les règles de fonctionnement que progressivement puisque nécessitant un certain temps d'apprentissage.

Toutefois, Lewin a constaté qu'avec un Leader démocratique (ou un style de commandement démocratique), les membres du groupe entretiennent des relations chaleureuses et amicales, et de ce fait participent beaucoup plus aux activités du groupe. Une fois le leader parti, le groupe continue à travailler avec une grande autonomie.

- Enfin, dans le groupe soumis à un leader anarchique (laisser-faire: style de commandement anarchique), les résultats obtenues par le groupe ne sont pas satisfaisants. Le groupe reste largement dépendant d'un leader faiblement impliqué et mal informé. De ce fait, le style de commandement anarchique constitue la pire des méthodes.

En guise de conclusion, il s'avère d'après ces expériences, que **le mode de management démocratique** fondé sur un style de commandement démocratique est supérieure aux autres approches de commandement du laisser-faire (ou anarchique). Cependant, la mise en place du mode de fonctionnement managérial démocratique (ou le management démocratique) requiert les conditions suivantes: l'importance du dialogue, la confiance dans les relations et la responsabilisation.

3- La théorie de la dynamique du groupe.

La notion de dynamique de groupe (Dynamic Group) est inventée pour la première fois par Kurt Lewin en 1944. A partir de 1943, le Gouvernement américain a demandé à l'équipe du recherche d'étudier la possibilité de changer les habitudes de

consommation des ménages américains⁽¹⁾ et ce en remplaçant la consommation de viande par des abats afin de faire face à toute pénurie en période de guerre.

L'expérience de Lewin et son équipe a porté sur deux groupes composés de ménagères. Les deux groupes sont composés de façons homogènes.

* Pour le premier groupe de ménagères, une conférence est organisée à leur profit par un médecin, spécialiste en nutrition, afin de persuader les ménagères des vertus pour la santé de la consommation d'abats. Un nombre important ont pu être convaincu, et manifeste leur intention de consommer les abats.

* Le deuxième groupe est soumis à une approche d'animation différente consistant en l'organisation d'une discussion entre les ménagères autour de la question d'abats de viande. Ces discussions se sont avérées, très vives conduisant à des différentes prises de position.

A la fin de l'expérience, les chercheurs se sont efforcés à mesurer le passage effectif à l'act de chaque groupe: le deuxième groupe consomme davantage des abats de viande que le premier groupe.

Explication:

▪ Les ménagères du premier groupe ne s'impliquent pas dans la conférence qui leur a été exposée. Elles ne participent pas, elles restent passives, ce qui eu leur a pas facilité la mémorisation du message clé à savoir la consommation des abats de viandes au lieu de la viande. Ainsi, la conférence n'a pas eu de véritable impact sur leurs habitudes de consommation.

¹ - Pour une synthèse des travaux de K.Lewin, voir V. Levy- Leboyer, Psychologie des organisations, Paris, PUF, 1974, 244 pages et J. Mainsonneuve, la dynamique des groupe, Paris, PUF, 1990, 127 pages.

▪ Dans le deuxième cas de figure, la question a été fortement débattue par le groupe, parfois même en s'opposant, ce qui a permis la mémorisation du message et une véritable implication des membres du groupe face au problème posé. Cette interaction entre les ménagères sur le sujet leur a permis de passer à l'acte en remettant collectivement en cause leurs habitudes de consommations: la consommation d'abats de viande a augmenté de 30% dans le second groupe, alors qu'elle l'est de 3% dans le premier groupe. Ainsi ce phénomène s'explique par le concept de la dynamique de groupe.

Conclusion:

L'expérience montre que c'est la vie en groupe, les échanges interpersonnels qui a entraîné un changement de consommation. Par voie de conséquence, et selon Kurt Lewin, il est plus facile de changer les habitudes, en vertu, du concept de la dynamique de groupe, d'un groupe que de personnes prises isolément.

(2)- Abraham H. Maslow et la pyramide des besoins (1908-1970):

2.1- Contenu

Psychologue de formation, A. H Maslow est considéré comme l'un des premiers théoriciens à s'être intéressé à la motivation de l'homme au travail. Né à New York et enseignant universitaire, il était à plusieurs reprises appelé dans l'industrie qui lui a permis d'expérimenter ses conceptions et confronter ses thèses à l'épreuve des faits.

En 1954, il publia un ouvrage d'une grande référence sur la question de la motivation au travail intitulé: «**Motivation and Persnality**» ⁽¹⁾. La théorie des besoins de H.Maslow ou

¹ - H.A. Maslow, "Motivation and Personality", New York, Harper and Raw, 1954, traduction Française "vers une psychologie de l'être", Paris, Fayard, 1972, nouvelle édition 1993, 263 pages.

encore sa fameuse pyramide des besoins humains est universellement connue. Sa théorie repose sur le principe de hiérarchie des besoins humains.

Le mérite de Maslow, c'est d'avoir complété les travaux de Mayo mais aussi de ceux de Mc Grégor, et ce en mettant l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme au travail afin de mieux comprendre ce que l'individu cherche à travers son activité personnelle.

Soulignons que **Maslow** constitue l'auteur le plus connu de ce qu'on appelle les «théories du contenu». Elles postulent que l'homme agit pour satisfaire des besoins. Pour motiver l'action, il faut connaître les besoins de l'individu, les prendre en compte et constituer la satisfaction du besoin comme monnaie d'échange, comme contrepartie de l'action souhaitée⁽¹⁾

La hiérarchie des besoins que Maslow propose est universelle. Les besoins sont hiérarchisés, c'est-à-dire que l'on accède à un besoin qu'après la satisfaction du besoin de niveau inférieur. Ainsi, Maslow invente le concept de hiérarchie des besoins des plus élémentaires aux plus complexes.

Comme le montre le schéma ci-dessous, **Maslow** distingue cinq catégories de besoins hiérarchisés.

* Niveau 1: Les besoins physiologiques: se nourrir, avoir un pouvoir d'achat suffisant pour vivre, etc. ainsi, les besoins seront pris en compte par le salaire et des conditions de travail acceptables.

* Niveau 2: Les besoins de sécurité.

Ces besoins seront pris en compte par la sécurité de l'emploi, les caisses de retraite, l'assurance- maladie.

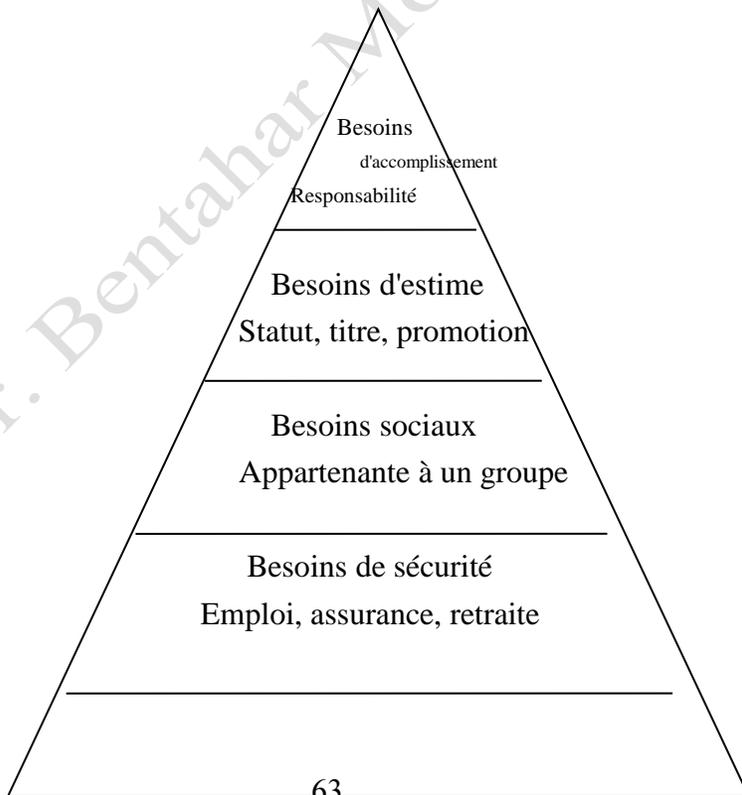
*Niveau 3: Les besoins d'appartenance sociale (être accepté, écouté par les autres, les besoins de socialisation, etc). Ces besoins sont pris en compte par une organisation du travail permettant l'interaction avec les collègues, par la possibilité

¹ - 100 ans de Management, op cit, p.39.

d'activités sociales et sportives, par des soirées et des sorties entre collègues, etc.

*Niveau 4: Besoins d'estime de soi (besoins qu'à travers le travail je me forme une image positive de ce que je suis, en d'autres termes, être reconnu, valorisé, avoir un statut, un titre une promotion, etc). Ces besoins sont pris en charge par un travail qui offre, l'autonomie, la responsabilité, le système de récompense, etc.

*Niveau5: Besoins de réalisation ou d'accomplissement (besoin de réaliser quelque chose dans sa vie) (utiliser et développer ses capacités, besoins d'autonomie et de responsabilisation, etc). Ces besoins sont pris en charge par un travail qui permet au travailleur de s'exprimer.



La pyramide de besoins de Maslow

Source: H.A. Maslow, Motivation and personality, New York, Harper and Row, 1954, traduction française: vers une psychologie de l'être, Paris Fayard, 1972 nouvelle édition 1993, 268.

Dans la conception hiérarchique de Maslow, un besoin n'apparaît que si un besoin de niveau inférieur a été satisfait. Dans son ouvrage, il précise que 85% des besoins physiologiques sont satisfaits, 70% des besoins de sécurité, 50% des besoins sociaux, 40% des besoins d'estime de soi et seulement 10% des besoins de réalisation de soi sont satisfaits.

Les pourcentages ont été calculés en 1954 aux Etats-Unis. On peut toujours se demander s'ils sont toujours valables aujourd'hui. Maslow développe également l'idée selon laquelle l'importance du besoin est tributaire de sa satisfaction. Autrement dit, une fois il est satisfait, il perd de son importance, il ne constitue plus une motivation.

Pour motiver, il faut agir au bon niveau, et connaître l'état de satisfaction de l'individu sur chaque niveau. A priori, tout le monde est motivable, il faudrait savoir la gérer (gérer la motivation).

Il va sans dire que la théorie de Maslow est la plus connue des directions des ressources humaines. Son succès est dû particulièrement à la simplicité de son mécanisme.

Par ailleurs, en dépit du succès de la théorie des besoins, plusieurs critiques lui ont été adressées, notamment par **C.P. Alderfer** concernant particulièrement son caractère universel et le principe de hiérarchisation des besoins. Alderfer a

mis en place une théorie alternative à celle à Maslow: la théorie ESC

2.2- La théorie de motivation ESC d'Alderfer

Dès la fin des années 60, C.P Alderfer, psychologue commence à faire des recherches sur le système de hiérarchisation des besoins. Alderfer a fait une proposition consistant à réduire les cinq besoins de Maslow en trois grandes catégories: les besoins d'existence (E)(2.2.1), les besoins de sociabilité (s)(2.2.2), et les besoins de croissance (C)(2.2.3). Les résultats de ses travaux ont été publiés en 1972 dans son ouvrage intitulé: «**Existence, relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Setting**».

2.2.1 Les besoins d'existence (E).

Les besoins d'existence couvrent aussi bien les besoins physiologiques que les besoins de sécurité.

2.2.2 Les besoins de sociabilité (S)

Les besoins de sociabilité se constitue des relations interpersonnelles en société. Les besoins groupent les besoins sociaux et d'estime qui stimulent un individu à nouer des relations avec son entourage tout en recherchant tacitement l'estime et la reconnaissance.

2.2.3 Les besoins de croissance

Les besoins de croissance correspondent aux besoins de réalisation ou d'accomplissements de Maslow.

2.2.4 L'approche de la motivation chez

Alderfer - Maslow

L'approche de la motivation ESC d'Alderfer se distingue de celle de Maslow principalement sur le caractère rigide de la hiérarchie des besoins: Alderfer soutient contrairement à Maslow qu' une personne pourra passer d'un niveau de besoin inférieur à un niveau de besoin supérieur, ou le contraire: en d'autres termes, une personne peut bien progresser

dans la hiérarchie des besoins à l'instar de la conception de Maslow que régresser.

Ainsi, selon de conception Alderfer, il n'y a d'ordre prédéterminé d'assouvissement des besoins. Par exemple un individu n'ayant pas pu arriver à satisfaire les besoins de réalisation ou d'accomplissement pourra toujours centrer ses efforts vers la satisfaction des besoins d'appartenance. Selon le raisonnement d'Alderfer, la frustration entraînée par le fait de manquer la satisfaction des besoins supérieurs, pourra conduire les personnes frustrées à régresser dans la hiérarchie des besoins en se focalisant sur les besoins dits inférieurs.

De même qu'un individu n'ayant pas pu satisfaire ses besoins de niveau 1 et 2, cela n'empêche pas de risquer sa vie au non des besoins de niveau 3,4 et 5 (cas d'un soldat de guerre).

Force est de conclure que contrairement à la conception de Maslow de la hiérarchie, il n'y pas de hiérarchie strict des besoins. La conception d'Alderfer repose sur le concept de déplacement souple des besoins vers d'autres qu'il soit ascendant ou descendant, et sans qu'il y ait une hiérarchie particulière. Une personne n'ayant pas satisfait des besoins particuliers pourra toujours opérer des déplacements vers d'autre besoins, vers le bas ou vers le haut sans tenir compte de la hiérarchisation des besoins. C'est dire que l'ordre préétabli des besoins conçu par Maslow est remis en cause, donc par la théorie ESC d'Alderfer.

Pour ce qui est de la différence entre la théorie de motivation chez Maslow et celle de Taylor, il conviendrait de constater que la conception taylorienne est réductrice dans la mesure où elle reconnaît, les deux seuls premiers niveaux de besoins.

Toujours est-il qu'à l'instar de Maslow (théorie des besoins et de motivation de Maslow), et la théorie de motivation ESC de C.P Alderfer, nous citons aussi la théorie des facteurs de F.Herzberg(2.3), l'approche de l'équité de J.Adams (2.4), la

théorie de la motivation par réalisation d'objectifs de D.Mc Clelland (2.5)

2.3 La théorie des deux facteurs F.Herzberg

Né en 1923, **Frederick Herzberg**, psychologue, est aujourd'hui professeur de management à l'université de l'Utah aux États-Unis. L'essentiel de ses travaux portent particulièrement sur la question de la motivation de l'homme au travail⁽¹⁾. La thèse de Herzberg repose sur l'idée selon laquelle: ce qui satisfait n'est pas l'inverse de ce qui provoque l'insatisfaction. En d'autres termes, les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Il élabore, ainsi une théorie dite des deux facteurs ou bifactorielle: elle repose sur le fait que les réponses des individus sont différentes selon que l'on leur pose la question ce qui provoque leur motivation au travail et ce qui entraîne leur insatisfaction. De ce constat, Herzberg distingue deux grandes catégories de facteurs (ou de besoins) selon qu'ils sont liés à la satisfaction (2.3.1) ou à l'insatisfaction (2.3.2).

2.3.1- Les facteurs de satisfaction ou de motivation:

Les facteurs intrinsèques.

Les facteurs intrinsèques au travail se constituent dans la conception de la motivation de Herzberg des facteurs de satisfaction ou de motivation: des besoins de la réalisation de soi, de la reconnaissance, de l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développements. Ces facteurs sont considérés comme exclusivement motivants.

2.3.2- Les facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction: les facteurs extrinsèques.

¹ - F. Herzberg, Work and the Nature of Man, the World Publishing Company, Cleveland, Ohio, 1966, traduction française: le travail et la nature de l'homme, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1971, 216 pages.

Les facteurs extrinsèques au travail se constituent des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. Ces facteurs correspondant à la politique du personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, au système de supervision, aux relations entre salariés, aux conditions de travail et de salaire. Il existe, selon Herzberg des «facteurs d'hygiène» qui peuvent causer l'insatisfaction, s'ils ne sont pas satisfaits, mais qu'une fois satisfaits n'entraînent pas la motivation.

En d'autres termes, suivant la théorie de Herzberg, les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposés, cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même que si les facteurs de satisfaction n'existent pas dans l'entreprise, les salariés ne se voient pas insatisfaits et mécontents mais, tout, simplement, ils ne seront pas motivés.

C'est dire que jouer sur les facteurs d'hygiène ne conduit pas à la satisfaction des travailleurs.

Ils en ont toujours besoin sans être pour autant satisfaits. Ce qui provoque la satisfaction, c'est surtout le contenu de travail, c'est à dire les facteurs de satisfaction ou de motivation cités auparavant.

En tout cas, c'est un article devenu célèbre que Frederick Herzberg a écrit en 1968 sous le titre «à la recherche des motivations perdues» (¹), qu'il expose comme le montre la figure ci-dessous, la contribution en pourcentage de chaque facteur intrinsèque dans la motivation de l'individu au travail, et les facteurs extrinsèques ou d'hygiène provoquant l'insatisfaction ou le mécontentement au travail.

Mieux encore, dans le même article, il prend ses distances vis-à-vis des conceptions mécanistes de la motivation, qui conçoivent cette dernière en dehors du contenu du travail

¹ - Harvard- L'expansion, été 1988, p p.6-18, cité pour Bruno Jarroson dans son livre 100 ans de A. Management, op.cit, p.41

(les facteurs intrinsèques) qui ne font, en quelque sorte que duper le travailleur en le motivant pour un travail qui n'est pas intrinsèquement motivant.

2.4- La théorie d'équité de J.Adams

L'approche de la motivation de l'homme au travail (1963) repose sur la notion d'équité (2.4.1). Le management des organisations recourt très largement, à l'heure actuelle à la théorie de l'équité (2.4.2)⁽¹⁾.

2.4.1- La notion d'équité dans l'approche de la motivation d'Adams

Dans la thèse d'Adams, la notion d'équité⁽²⁾ se définit comme étant la confrontation entre les contributions de la personne (les efforts consentis et engagés) et les rétributions correspondantes (système de rémunération, promotion, carrière, etc...).

Dans la conception d'Adams, le travail provoque chez chaque personne un sentiment d'équité ou d'inéquité. L'équité est conçue comme le rapport entre les contributions de la personne, c'est-à-dire ce qu'il réalise effectivement, et les rétributions, c'est-à-dire ce que son travail lui apporte: contributions/rétributions

Lorsque le rapport contribution/rétributions paraît déséquilibré, on parle de sentiment d'inéquité.

Le déséquilibre du rapport, et partant le sentiment d'inéquité pourra être obtenu en se comparant avec d'autres personnes (principalement des collègues). C'est dire que le sentiment d'équité ou d'inéquité est perçu aussi bien par rapport à soi que par rapport aux autres.

¹ - M. Thévenet, Impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris, Liaisons, Coll. Opinion Gestion, 1992, 205 pages.

² - J.S Adams, "Inequity in Social Exchange", in L. Berkowitz (éd), Advances in Experimental Social Psychology, New York, Academic Press, 1965.

Dans la conception d'Adams, lorsqu'une personne éprouve un sentiment d'inéquité, (ou une équité négative), il réagit, essaye d'ajuster ses comportements dans le sens de rétablir l'équilibre. Par exemple, un salarié par confrontation de ses contributions et de ses rétributions, il éprouve un sentiment d'inéquité résultant d'une sous- rémunération (mal payé), il réagit et ajuste ses efforts conformément à ce qui lui semble juste.

2.4.2 La théorie de l'équité dans l'approche de la motivation d'Adams

La théorie de l'équité part du fait, que c'est en situation de travail que le sentiment d'équité ou celui de l'inéquité pourra être ressentie: la théorie de l'équité s'appuie trois idées fondamentaux:

-1^{ère} idée:

Chaque salarié a dans sa tête une idée plus ou moins précise, de ce qui présente une juste récompense de son travail.

-2^{ème} idée:

En comparant ses efforts, ses qualifications, ses compétences et ses expériences qu'il fournit avec les rémunérations et les reconnaissances qu'il reçoit, tout salarié détermine ce qui est juste.

La comparaison se fait aussi bien par rapport à soi, qu'avec ce que les autres collègues apportent et reçoivent en termes de contribution/ rétribution.

- 3^{ème} idées:

A l'issue de cette comparaison double, le(s) salarié(s) ressent(ent) un sentiment d'inéquité, ils ajustent leur comportement afin de rétablir l'équilibre.

Conclusion:

Il s'avère à l'heure actuelle qu'en matière de gestion des ressources humaines (ou de management des ressources

humains), la théorie de Adams n'est pas absente, puisque les systèmes de rémunération actuelle font du sentiment d'équité (et partant du concept d'équité) une variable fondamentale dans la relation entre l'individu et l'organisation.

Toutefois, les évolutions actuelles des systèmes de rémunération différées (épargne salariale, actionnerait des salariés, etc) ainsi que les systèmes de rémunération en nature (avantages en nature) rendent l'analyse de l'équité plus difficile du fait principalement de l'élargissement de la rémunération globale.

C'est dire que la théorie de l'équité présente l'avantage décisif d'être plus opérationnelle pour le management et largement utilisé par les théoriciens du management.

2.5- L'approche de la motivation par réalisation d'objectifs

En 1962, **David C. Mc Clelland** a créé une théorie de la motivation faisant de la réalisation des objectifs des individus⁽¹⁾ un de ses piliers de base.

Cette théorie a été publiée dans son ouvrage sous le titre: « **The Achieving Society** ». Les travaux de D.Mc Clelland porte particulièrement sur les besoins d'accomplissement de Maslow que Alderfer appelle dans son modèle les besoins de croissance.

La théorie de la motivation de Mc Clelland a pour objet d'expliquer l'influence des besoins sur le comportement humain en milieu de travail. Pour ce faire, ses recherches se focalisent sur trois besoins fondamentaux liés au travail à savoir: le besoin de réalisation, le besoin d'affiliation et le besoin de pouvoir.

Selon Mc Clelland, Chaque individu en situation de travail, éprouve une certaine dépendance vis-à-vis de l'un de ces

¹ - Une synthèse assez récente des travaux et des recherches de David C Mc Clelland voir D.C.Mc Clelland, Human Motivation New York, Cambridge University Press 1998, 654 pages.

besoins. Toutefois, cette dépendance n'est pas absolue, dans la mesure où, selon les circonstances, les autres besoins pourront aussi exercer une influence sur l'individu. Ce faisant, la force de tel ou tel besoin et les comportements qui s'en suivent sont tributaires principalement des caractéristiques de la situation. Dans sa théorie Mc Clelland souligne que la culture et les expériences pourront influencer de façon profonde les besoins.

2.5.1- Les besoins de réalisation, d'affiliation et de pouvoir: contenu et perspective

La théorie de Mc Clelland comme nous l'avons souligné repose sur trois grandes catégories de besoins: les besoins d'affiliation, les besoins de pouvoir, et les besoins d'accomplissement.

*** Les besoins d'affiliation**

Le besoin d'affiliation se définit comme étant: le désir de nouer et de maintenir des relations d'amitié avec les autres. L'intégration et l'appartenance à un collectif ainsi que l'approbation sociale constituent les composants du besoin d'affiliation.

Mc Clelland considère que les relations interpersonnelles dans des situations de travail constituent de véritables facteurs de motivation des individus.

*** Les besoins de pouvoir**

Le besoin de pouvoir se constitue du désir d'exercer une certaine influence ou un pouvoir sur les autres. Généralement, les personnes avides de pouvoir, ont tendance à chercher des situations qui favorisent les possibilités de contrôle et d'influence sur les personnes.

*** Le besoin de réalisation**

Dans le besoin de réalisation (ou d'accomplissement), la personne cherche à exceller, dans les situations de travail dans lesquelles elle est engagée. En général, la personne avide de

réalisation a tendance à supporter plus facilement les pressions sociales du milieu. Le succès, et à tout prix constitue un facteur déterminant de motivation: la personne éprouvant un besoin aigüe de réalisation est hantée particulièrement par le succès non pas en fonction des avantages pécunieux qui en résultent mais, plutôt, par la satisfaction que le sentiment d'avoir relevé un défi avec succès lui procure.

Par ailleurs, dans sa théorie, il n'existe aucune progression, ni aucune hiérarchisation entre eux. De même qu'un besoin pourra être ressentis de façon indépendante des autres et ce en fonction des caractéristiques de la situation dans laquelle chaque personne évolue.

2.5.2- La théorie de la motivation par la réalisation d'objectifs.

La théorie de la motivation par la réalisation d'objectifs a été précisée par Mc Clelland dans un ouvrage qu'il a publié en 1971 sous le titre « **Assessing Human Motivation** ».

Il explique dans son ouvrage comment les cadres à haut potentiel pourront être performants⁽¹⁾. Les recherches montrent que les personnes ayant le besoin de se fixer des objectifs ambitieux, élevés et difficiles se comportant positivement face au risque. Dans la logique de Mc Clelland, les managers performants, dans un environnement compétitifs ont un objectif d'accomplissement très élevé. Le besoin d'accomplissement pourra être renforcé par le biais des séminaires de formation et de perfectionnement. Selon l'idée de Mc Clelland, les leaders performants préfèrent fixer eux même leurs propres objectifs plutôt que se les voir fixer par la hiérarchie:

2.5.3- La théorie de la motivation par réalisation

¹ - Pour une analyse approfondie de la question du management des cadres à haut potentiel, voir F.Bournois, S. Roussillon, préparer les dirigeants, de demain, une approche internationale de la gestion des cadres à Haut potentiel, les éditions, d'organisation, coll, personnel /ANDCP, 1998, 479 pages.

d'objectif de Mc Clelland, la théorie des besoins
et des motivations de Maslow et la théorie
ESC de Alderfer.

Par apposition aux travaux de Mc Clelland, ceux de Aldefer (théorie de la motivation ESC) reposent sur la simultanéité des besoins, c'est-à-dire que les besoins ne sont pas hiérarchisés. Les besoins de Aldefer (besoins d'existence) de relations (de sociabilité) et de croissance (développement) ont des relations multiples et simultanées. Si les besoins d'existence ne sont pas satisfaits, ils sont intenses. La même chose s'applique aussi pour les besoins de relations, bien que leur frustration puisse provoquer la création d'autres besoins d'existence. Si les besoins de développement ne sont pas satisfaits, ils sont susceptibles de provoquer la création des besoins de relations.

C'est dire que la thèse d'Alderfer repose sur le fait que: une fois les besoins d'existence sont satisfaits, il sont susceptibles de provoquer la création des besoins de relations, et que ces derniers, à leur tour, une fois, satisfaits, ils conduisent à la création des désirs de développement. L'intérêt capital de la théorie de la motivation de Alderfer réside dans le fait que les besoins peuvent être simultanément motivants ce qui leur permet de se réaliser de façon simultanée.

Les travaux de Alderfer et de Mc Clelland s'opposent à ceux de Maslow par le fait qu'il n'y a pas d'ordre préétabli des besoins tel qu'il est conçu par ce dernier: il n'existe pas véritablement de hiérarchie dans la mesure où les auteurs (Aldefer et Mc Clelland) soulignent que les besoins peuvent coexister et motiver dans leur simultanéité.

Toutefois, l'originalité des travaux et Mc Clelland réside dans le fait qu'il a contribué dans le développement des théories de la motivation par l'introduction du concept d'objectifs et non celui de la hiérarchisation des besoins et considère que c'est la nature des objectifs que l'on se fixe, et non le niveau de

hiérarchisation des besoins qui conduit à l'accomplissement et donc à la performance et à la réalisation personnelle.

(3) L'apport de Chris Argyris en management

Chris Argyris est né aux Etats-Unis en 1923. Il est professeur de management à Harvard où il enseigne l'administration des entreprises. Spécialiste en psychologie industrielle, il a publié de nombreux ouvrages sur le management à savoir entre autres «**Personality and Organization**» en 1957.

Chris Argyris et Rensis Likert (1971) influenceront la pensée managériale dès la fin des années 1940. Ses travaux portent sur l'étude de l'interaction personnalité-organisation. Il apporte un complément important aux travaux d'Allport (1924-1933) considérés comme étant les travaux les plus importants et les plus approfondis de l'étude de la personnalité. Ses mérites est d'avoir posé le problème de l'actualisation et de l'adaptation de l'individu aux exigences organisationnelles.

Argyris critique certains aspects de ces exigences organisationnelles à savoir la rationalité économique qui porte atteinte à l'épanouissement de la personne.

(4)- L'apport de Rensis Likert (1903-1981) en management: La théorie de l'intégration du groupe

Professeur de psychologie industrielle à l'université de Michigan aux Etats-Unis, Rensis Likert focalise ses recherches sur les attitudes et les comportements humains au travail. Il est considéré comme un continuateur de Mayo et Lewin du fait que ses travaux ont été centrés sur le fait que: dans un contexte organisationnel identique, les résultats induits par la nature, des relations entre supérieurs et subordonnée seront différents.

Ses résultats ont été publiés en 1961 dans un ouvrage sous le titre: «**Le gouvernement participatif de l'entreprise**».

Le gouvernement participatif de l'entreprise repose sur les éléments suivants:

4.1- Le principe des relations intégrées.

En vertu des enquêtes que Likert a effectuées auprès des directeurs de grandes compagnies d'assurances, il établit le constat suivant: **ceux qui ont les résultats les plus médiocres présentent des caractéristiques communes**. Le constant s'explique par la conception de commandement unanime qui repose particulièrement sur la surveillance, le contrôle et adopte les principes de l'organisation taylorienne du travail (travail prescrit, aucune autonomie, salaire au rendement, etc). Ce mode de management domine après la deuxième guerre mondiale aux Etats-Unis.

L'autre constat relevé, ceux ayant obtenu de meilleurs résultats s'explique par une attitude tout à fait différente des premiers vis-à-vis des hommes en situation de travail. Ces derniers adoptent une attitude visant à comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés permettant d'améliorer leur motivation et une implication plus forte au travail.

Le mode de commandement qu'ils adoptent repose sur:

- une relation de confiance durable dans l'organisation;
- l'écoute ;
- la prise en considération des capacités de chacun et les difficultés rencontrées.

Ainsi, en vertu de cette enquête, Likert est parvenu à la conclusion suivante: les relations entre les membres d'organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun. C'est ce qu'il appelle : le principe des relations intégrées⁽¹⁾. En d'autres termes, selon Likert, toute personne dans une organisation doit se sentir considérée pour qu'elle puisse travailler efficacement.

¹ - R. Likert, new Patterns of Management, New-York, Mc Graw-Hill, 1961, traduction française: le gouvernement participatif de l'entreprise, Paris, Gauthier- Villars, 1974,279 pages.

Pour Likert, l'efficacité au travail est fortement dépendante d'une organisation par groupe du travail au sein duquel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement.

Tous ces éléments constituent l'ossature de ce que Likert appelle: le management participatif par groupe au travail s'appuyant sur des attitudes plus coopératives et sur des relations de confiance.

Toujours est-il que, bien que ce mode de management participatif soit efficace, sa mise en place paraît complexe en ce sens qu'il nécessite:

- une acquisition des salariés des règles de fonctionnement qui ne fera qu'avec l'apprentissage et au bout d'un certain temps;
- un niveau de convergence suffisant entre les valeurs personnelles des membres du groupe.

4.2- Les styles de direction et de management dans la conception de Likert

Dans son ouvrage, le gouvernement participatif des entreprises, Likert distingue quatre styles de direction:

- Le management autoritaire exploiteur

Le manager autoritaire exploiteur recourt à des rapports distants entre lui et ses collaborateurs et ne leur fait pas confiance. La crainte, la menace de sanction et les récompenses constituent les fondements du système de motivation et d'implication dans ce type de management: un véritable management du la peur.

Sur le plan psychologique, les managers sont très éloignés les uns des autres. Ce style de management conduit les employés à ne pas adhérer à la réalisation des objectifs, le travail en groupe est absent. Ce style de management est caractérisé, ainsi par le fait que la prise de décision est centralisée au sommet de l'organisation. C'est le sommet de

l'organisation, qui fixe et impose les objectifs qui généralement ne sont très explicites. La délégation de pouvoir et de responsabilité est très réduite.

Le mode de management autoritaire s'applique encore à l'heure actuelle le particulièrement au personnel peu qualifié.

- Le management autoritaire paternaliste

Le style de gestion est très proche du précédent, mais il lui est différent par l'existence d'un certain nombre de caractéristiques à savoir:

☒ l'existence de formes de confiance de type condescende;

☒ l'existence des relations de proximité entre les dirigeants et les subordonnés;

☒ le contact et les relations hiérarchiques sont directs et souvent francs;

☒ le système de motivation et de récompense est souvent arbitraire.

☒ du fait des contacts directs, le dirigeant a la possibilité de consulter ses collaborateurs et prendre, parfois en considération leurs suggestions et leurs critiques.

- Le management consultatif

Le style de direction consultatif, se caractérise par les traits suivants:

☒ les relations sont très étroites entre le manager et ses collaborateurs;

☒ un climat de confiance mutuel;

☒ l'échange même si le système de délégation de pouvoir et de responsabilité a certaines limites;

- ☒ une large consultation des collaborateurs;
- ☒ ce type de management vise une adhésion large autour des principaux objectifs de l'entreprise.

D'ailleurs, le management participatif s'inscrit dans cette logique.

- **Le manager participatif**

Les caractéristiques du mode de management participatif sont les suivants:

- ☒ le mode de commandement est non directif;
- ☒ les relations de confiance avec les collaborateurs sont très fortes;
- ☒ introduction de la participation et de l'intéressement aux résultats de l'organisation dans le système de motivation et de rémunération.
- ☒ l'esprit d'équipe et les dynamiques de groupe constituent les véritables objectifs stratégiques internes;
- ☒ les objectifs et les buts de l'organisation sont clairement définis et précisés;
- ☒ la participation aux prises de décision;
- ☒ la priorité est accordée davantage à la réalisation d'objectifs qu'aux méthodes utilisées.

Certes, les avantages du mode de management participatif sont indéniables mais il présente aussi de sérieuses limites à savoir entre autres:

- ✓ cette conception basée sur la participation, l'autonomie et la prise d'initiative des personnes nécessite des collaborateurs un esprit de créativité qu'ils n'ont pas toujours, et peut être sources de stress.
- ✓ Likert ne parle pas des limites inhérentes au gouvernement participatif des entreprises concernant notamment les règles de fonctionnement.

Conclusion:

En guise de résumé, selon les travaux de Likert, les organisations qui reposent sur un travail prescrit à la taylorienne sont en général moins efficaces. Par contre, celles qui adoptent un management fondé sur les hommes et la compréhension des interrelations s'avèrent plus performantes. Le mode de management préconisé ici repose non pas sur la relation **man-to-man** (homme contre l'homme) mais sur le développement de groupes de travail performants: ce mode de management est axé principalement sur le développement des personnes et des groupes.

C'est dire que l'apport de Likert en matière management est d'avoir introduit:

✚ le concept des relations intégrées;

✚ le concept de participation dans la motivation et l'implication décisive dans les performances à atteindre.

(5) L'apport des Douglas Mc Gregor en management (1906-1964): La théorie XY

Professeur de psychologie industrielle aux Etats-Unis à Harvard, Douglas Mc Gregor a élaboré une véritable théorie de management: la théorie XY. Celle-ci a été publiée dans un ouvrage de référence paru en 1960 sous le titre «**la dimension humaine de l'entreprise**»⁽¹⁾.

MC. Gregor considère que les dirigeants, en général adopte telle ou telle conception de management (style de management) non pas en fonction de la formation qu'ils ont reçues, mais surtout en fonction de la conception qu'ils se font de leur rôle de dirigeants et donc des hypothèses implicites qu'ils se font de la nature humaine.

De ce fait, D.Mc Gregor élabore deux conceptions de l'homme au travail totalement opposées: la théorie x et la théorie y.

¹ - Douglas Mac Gregor, "la dimension humaine de l'entreprise", Paris Gauthier-Villars, 2^{ème} éd, 1971 (édition originale, New York, Mc Graw-Hill, 1960), 205 pages.

5.1- La théorie X: fondements et composants

Selon Mc Gregor, la théorie x, approche largement dominante aux Etats-Unis, se base sur trois hypothèses fondamentales à savoir:

- La gestion de la répartition des ressources de l'entreprise en personnel, capitaux, matières premières, technologie et la définition d'une politique générale d'entreprise est confiée à la direction;
- Les dirigeants ont pour rôle d'orienter les efforts des salariés en cherchant à les motiver tout en contrôlant leur activité;
- La direction doit adopter un mode de management susceptible de faire face à la passivité naturelle des salariés et ce à travers le système de récompense ou le système de sanction.

Toujours que ces trois hypothèses soulignées pour Mc Gregor s'appuient elles-mêmes sur quatre postulats:

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail. Il fera tout pour l'éviter;
- Puisque les individus n'aiment pas le travail, il faut d'une façon ou d'une autre l'y contraindre. En d'autres termes, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanction afin de les pousser à fournir les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels;
- L'individu, moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout;
- Le salarié moyen est égoïste, égocentrique et indifférent quant à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé à tout changement, centré sur lui-même et facile à tromper.

5.2- La théorie y (une approche managériale opposée à la théorie X): fondements et composants.

La théorie y constitue, dans la conception de Mc Gregor, une véritable alternative managériale. Elle repose sur les hypothèses et postulats suivants:

- ✓ l'homme peut s'autodiriger et s'autocontrôler;
- ✓ la motivation, la possibilité de se développer, l'acceptation de responsabilité sont les caractéristiques de la théorie y,
- ✓ les hommes sont capables d'exercer leur imagination, leur ingéniosité et leur créativité au service de l'organisation,
- ✓ bien que c'est à la direction qu'incombe la responsabilité de gérer l'allocation des ressources nécessaires au fonctionnement et au développement de l'organisation, les salariés ne sont pas par nature, systématiquement opposés à la stratégie des dirigeants.

Pour Mc Grégor, les deux approches, la théorie X et la théorie Y entraînent deux styles de gestion et de management.

La théorie Y et le mode de gestion et de management sous-jacent a la mérite:

- de reposer sur des motivations plus profondes de l'organisation;
- d'intégrer, et les buts de l'individu et les buts de l'organisation;
- le salarié, à travers la réalisation des objectifs de l'organisation accomplit ses propres besoins.

Ce mode de mangement à base de théorie Y consiste, donc:

- à favoriser et encourager le travail en équipe;
- chercher à orienter les efforts des salariés au service des objectifs stratégiques de l'organisation;
- encourager les initiatives, la créativité personnelle ;

- à révéler des potentiels humains beaucoup plus importants.

En guise de résumé, la théorie X part du postulat suivant:

L'homme n'aime pas le travail, il le répugne, il faut donc d'une façon ou d'une autre l'y contraindre. La méthode pour le contraindre à travailler peut être:

- celle du contrôle taylorien;
- un contrôle indirect et incitatif, pour pouvoir le motiver comme les mouvements des relations humaines.

Mc.Gregor oppose à la théorie X la théorie Y. La théorie Y part du postulat inverse de celui de la théorie X: contrairement à cette dernière, l'homme n'éprouve aucun répugnance pour le travail, au contraire, il pourra même s'épanouir si on le lui permet, et on lui offre les conditions pour pouvoir le faire. Le problème ici n'est pas de motiver, car la motivation existe mais d'éviter de démotiver, de détruire une motivation que existe à priori.

En d'autres termes il suffit de prendre en considération le facteur humain comme l'effet Hawthorne dans le mouvement des relations humaines, pour que le goût au travail s'exprime et la productivité augmente.

Il va sans dire que la théorie y est à la mode. Elle est, en effet plus aimable que la théorie X parce plus humaniste.

Toujours est-il que dans le cadre du Management des groupes, à l'instar, des travaux de K. Lewin (la théorie du champ et les différents approches de Leadership et de la dynamique des groupes); de Mc Gregor (la théorie XY), de Rensis Likert (les relations intégrées aux styles de direction), il y a lieu de souligner qu'il y a aussi d'autres auteurs qui ont introduit de nouveaux styles de management dans les organisations.

(6)- De nouveaux styles de management dans les organisations.

Nous citons notamment les deux dimensions de Blake et Mouton dans les organisations(6.1), la théorie des styles de direction de B. Tannebaum et w. Schmidt (6.2) et la théorie du leadership de w. Bennis (6.3),

6.1- L'apport de Blake et Mouton en Management: **les deux dimensions de management.**

Les travaux de Blake et Mouton ont été publiés dans un ouvrage traduit en français sous le titre «**les deux dimensions du management**». Le mode de management, qui en découle a été affiné et développé au fil du temps à travers une succession de publications⁽¹⁾.

L'approche managériale de Blacke et Mouton est une conception bipolaire du management dans la mesure où:

(1)- ils s'intéressent et définissent les préoccupations du manager. Pour ce faire, ils essayent de mesurer le degré d'intérêt porte à la production et le degré d'intérêt porte aux hommes.

(2)- les auteurs considèrent qu'il y a deux conceptions du management opposées:

1- selon la première conception du management, les managers cherchent à travers l'encadrement des salariés, avant tout, à faire réaliser les tâches par les subordonnées. Ainsi, dans ce cas de figure, la préoccupation centrale des managers est centrée particulièrement sur les tâches à accomplir.

2- dans la deuxième conception du management, au contraire, les manages portent leurs efforts davantage sur les hommes. Par opposition à la première vision, cette deuxième conception du management s'intéresse donc aux hommes et non

¹ - Les travaux de Black et Mouton ont été Publiés par Rebert R.Blake, Jane S. Mouton, the Managerial, Grid III: the Key to Leadership Excellence Houstan, Gulf Publishing Company, 1985, traduction française: la 3^{ème} dimension du management, Paris, les édition d'organisation, 1987, 283 pages.

aux tâches. De ce fait, les problèmes de motivation, d'implication, la gestion interpersonnelle, constituent les réoccupations capitales pour cette seconde catégorie de managers. C'est que cette conception du management centrée sur les relations de travail et les implications des hommes constitue bien une conception du management différente de celle basée particulièrement sur les tâches.

Ainsi, si selon la première catégorie de managers, **MANAGER** consiste plutôt à veiller à l'accomplissement des tâches, selon la deuxième catégorie de managers **MANAGER**, consiste à créer et développer des relations sociales, une ambiance et un climat social favorable, voir une culture particulière de travail.

Toujours est-il que, les deux conceptions de management de Blake et Mouton ont été décrites dans leur modèle devenu aujourd'hui célèbre: la grille managériale (managérial grid, 1967)

D'après la grille managériale de Black et Mouton, cinq types de management découlent des deux conceptions du management radicalement opposées:

- la conception du management selon laquelle, la direction de l'entreprise accorde davantage de l'importance aux tâches à exécuter;
- la conception du management selon laquelle, l'importance est accordée plutôt aux personnes de l'organisation

1^{er} style de management: le management appauvri

Selon ce style de management, l'effort déployé susceptible d'accomplir la tâche et se maintenir au sein de l'organisation est très réduit. Dans ce carré de management appauvris, non seulement les relations sociales sont peu développées, mais aussi un intérêt moindre est accordé au travail. Selon, Blake et Mouton, il est souhaitable d'éviter ce style de direction (ou cette approche de management) qui est souvent générateur de conflits sociaux importants et de

mouvements ouvriers très revendicatifs, car accordant peu d'intérêt et au travail et aux hommes.

2^{ème} style de management: le mangement autoritaire et obéissant

Ce type de management est déterminé par la logique d'efficience: la logique de production dans une perspective d'économie de moyens et de maximisation de la productivité constitue l'objectif principal.

Ainsi, dans le management autoritaire et obéissant repose sur le fait que: moins le facteur humain intervient dans le mode d'organisation adopté, plus les opérations sont efficaces et partant les tâches sont réalisées. Dans ce style de direction, les managers ne prennent pas en considération les attentes des personnes. Ainsi, de par le peu d'importance accordé au facteur humain, et en se focalisant davantage sur les tâches à réaliser et ce quel que soit le coût, est source de frustration et d'insatisfaction dans de nombreux cas ce qui est susceptible de générer d'importants conflits sociaux.

3^{ème} Style de management: le management institutionnel

Ce style de gestion génère un équilibre entre les deux performances à atteindre: la performance de l'organisation consistant à réaliser un niveau de production et de productivité et la performance sociale et ce à travers un climat social favorable.

En d'autre termes, le management institutionnel consiste à équilibrer entre les nécessites de production et le maintien du moral des employés à un niveau satisfaisant. Ainsi, de par son contenu et la nature des objectifs à atteindre (objectifs de production et de productivité et objectif humain), le management institutionnel constitue une voie médiane.

4^{ème} style de mangement: le mangement «country-club»

La satisfaction des besoins des personnes et la prise en compte de leurs attentes constituent les pièces maîtresses sur lesquelles repose cette approche de management.

Entretenir des relations sociales durables et de bonne qualité et éviter les conflits au sein de l'organisation constituent l'objectif principal du management "country-club". Cette approche tend à créer et développer une ambiance de travail conviviale à partir d'un rythme de travail accepté par tous.

Ce mode de direction présente l'avantage de permettre aux membres de l'organisation d'adhérer complètement aux objectifs de l'organisation et surtout à ses valeurs.

5^{ème} Style de management: le management fondé sur le travail en équipe.

La confiance et le respect mutuel entre les membres de l'organisation constituent les pièces maîtresses de cette approche de management. Les résultats au niveau de ce carré de management fondé sur le travail collectif est obtenu particulièrement grâce à des personnes très engagées et très impliquées dans le projet d'entreprise, projet d'entreprise auquel adhère tout le monde. Les variables particulièrement mobilisatrices et sources d'énergie se constituent des relations interpersonnelles de grande qualité, et une confiance mutuelle entre les membres de l'organisation.

Toujours est-il que le management fondé sur le travail en équipe (ou encore le management des hommes) présente, sans contexte, un avantage indéniable du fait qu'il satisfait aussi bien la performance sociale (personne impliquée, adhérente, motivée et partant satisfaite) que la performance économique de l'organisation (production réalisée avec économie de moyens et maximisation de la productivité). Mais, l'autonomie, la responsabilité et l'initiative accordée aux personnes peuvent dans certains cas générer des tensions et le stress du fait des responsabilités importantes accordées aux personnes.

En guise de conclusion selon Blak et Mouton, deux paramètres conditionnent le choix du mode de management:

- la nature du travail et des tâches à réaliser;
- des caractéristiques des personnes dont dispose l'organisation, de leurs attentes ainsi que le degré de participation accordé aux personnes.

6.2- L'apport de B. Tannenbaum et W. Schmidt : la théorie des style de direction

B. Tannenbaum et W. Schmidt ont exposé leur théorie : la théorie du leadership dans une article publié dans la très célèbre Harvard Business review, dans les années 1973 sous le titre : How to choose leadership pattern. Selon ces auteurs, l'efficacité du management de l'organisation dépend de trois éléments fondamentaux à savoir :

- (1) le leadership ;
- (2) la qualité des collaborateurs ;
- (3) le type de situation de gestion ;

Pour Tannenbaum et Schmidt :

(1) Les comportements du leader est déterminé par des facteurs tels que la confiance en soi et en ses collaborateurs, son système de valeur et le style de direction qu'il souhaite adopter.

(2) Les collaborateurs en général tendent à exposer une certaine influence sur leur leader.

(3) La nature des problèmes et les dysfonctionnements rencontrés, l'environnement et la concurrence, le style de direction de l'entreprise ainsi que la manière dont les collaborateurs du leader réalisent les différentes

activités influencent de façon profonde les relations entre leader et subordonnés.

C'est dire qu'il s'agit là de la relation de pouvoir existante entre supérieur et subordonné auquel se préoccupe B. Tannenbaum et W. Schmidt dans leurs travaux. Pour ce faire, les auteurs développent une approche basée sur deux styles de management opposés :

- Le premier style de direction (ou de management) est centré sur le supérieur hiérarchique ;
- La deuxième style est centré plutôt sur le subordonné.

Autrement dit, et comme le montre la figure simplifiée ci-dessous établie à partir de la figure originale des styles de management de Tannenbaum et Schmidt, les deux types de management se focalisent autour de deux variables : l'autoritarisme du supérieur et la liberté d'action accordée au subordonné.

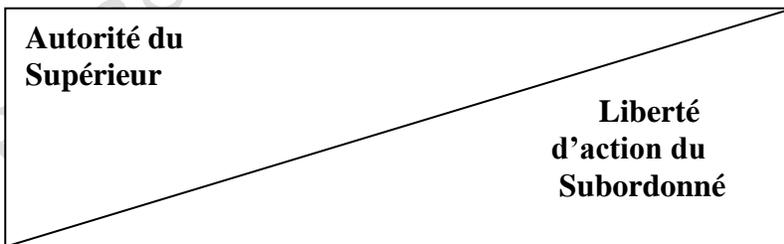
Style de management de Tannenbaum et Schmidt

Style de direction

Style de direction

Centré sur le supérieur

centré sur le subordonné



La dirigeant

le dirigeant

Prend les décision

laisse le groupe

Et les annonce

libre de choisir

Source : R. Tannenbaum, W. Schmidt how to choose a leadership pattern Harvard Business review, May/June 1973, pp 162.180.

En guise de conclusion, Tannenbaum et Schmidt propose deux styles de management possibles à partir de deux conceptions différentes de l'exercice du pouvoir :

- Le premier style de direction repose sur une conception très directive du commandement conférant au dirigeant le pouvoir de prendre les décisions et de les annoncer ;

- Le deuxième style de direction repose sur une conception non directive et participative dans la mesure où le dirigeant laisse au groupe la liberté de choix.

Ces deux types de management constitue dans le modèle de Tannenbaum et Schmidt deux extrêmes en matière de commandement. Toutefois, entre ces deux types de management, les deux auteurs imaginent de nombreux modes de commandement intermédiaires ⁽¹⁾.

6.3 L'apport de W Bennis en management : La théorie du Leadership

Né à New York en 1925, **Warren Bennis** enseigne le Management à l'université de Californie du sud. Les travaux de Bennis découlent de nombreuses expériences qu'il a réalisées dans les entreprises et aussi à partir de son activité en tant que conseiller auprès de quatre présidents américains. Ses travaux portent sur la théorie Y de Mc Gregor. Il a essayé de réfléchir sur les conditions d'application de la théorie y au management d'entreprises américaines⁽²⁾. Ses expériences lui ont permis de découvrir que : l'introduction de la dimension humaine dans l'entreprise telle qu'elle est proposé par Mc.Gregor requiert la

¹ - R. Tannenbaum et Schmidt, op.cit, pp 162-180.

² - C. Kennedy; « Toutes les théories du management », Paris, Maxima, 1993, 216, pp 45-49.

transformation de la structure de l'organisation, ses mécanismes de contrôle et son mode de direction.

C'est dire que, de par ses travaux sur la théorie y de Mc Gregor, ce dernier a eu une influence considérable sur la pensée de Bennis⁽¹⁾.

6.3.1- La théorie du leadership : contenu et caractéristiques du Leadership

A partir de 1980, Bennis commençait à porter ses recherches sur le leadership des organisations débouchant vers la publication en 1985 de son ouvrage « Leaders : the stratégies for Taking charge ». L'idée centrale de l'ouvrage consiste à montrer que les qualité des leaders résident dans leurs capacités d'abstraction et de conceptualisation.

L'ouvrage de référence sur le leadership a été publié par Bennis, en 1989 sous le titre « On Becoming a Leader ». Quatre vingt dix personnalités américaines ont été analysées dans cet ouvrage.

Par ailleurs, dans la pensée de Bennis, le Leader ne doit nullement être assimilé au manager : pour l'auteur, le manager sait ce qu'il doit faire alors que le leader sait ce qu'il faut faire.

Ainsi, le leader se distingue du manager pour ses capacités de créativité, de vision, et de mobilisation des autres.

A partir des expériences qu'il a pu faites sur différents leaders, il a constaté que ces derniers se caractérisent pour quatre compétences clés communes à savoir : la capacité de vision(1), la qualité des communications (2) ; la confiance (3) et le rapport en soi (4). Ainsi, Bennis définit le leadership par :

- la capacité d'un individu à avoir une vision globale :
- et de la traduire en action tout en la stabilisant et en la maintenant dans le temps ;

¹ - C. Kennedy, « Toutes les théories du management », Paris, Maxima éditeur 1993, 216, pages, 45-49.

Comme nous l'avons souligné, les quatre principes clés du Leadership se présentent comme suite:

6.3.2: Principes caractérisant le leadership

- Premier principe : la capacité du leadership à avoir une vision globale :

La capacité de vision du leader peut être définie comme étant sa faculté à se projeter dans le futur compte tenu des contraintes et des opportunités du présent. Dans ce cas de figure, le leader doit être capable d'élaborer une passerelle entre le présent et le futur ;

- **Deuxième principe : Gérer les communications** à l'intérieur de l'organisation dans l'intérêt des objectifs à atteindre et partant des performances à réaliser et des défis à relever. En d'autres termes, gérer les communications consiste pour le leader à avoir la capacité de mobiliser le maximum de personnes autour des valeurs de l'organisation et des objectifs à réaliser.

- Troisième principe : La confiance

La confiance est définie sommairement par la capacité du Leader à susciter un sentiment de sécurité chez les autres. Bennis considère que la confiance crée :

- de véritables émotions entre le leader et ses collaborateurs ;
- un véritable rapprochement entre différents niveaux hiérarchiques dans l'entreprise.

- Quatrième principe : Le rapport en soi

Le rapport en soi se définit comme étant la capacité à se gérer. Bennis part de l'idée que le leader ait une connaissance parfaite :

- de lui même ;
- de ses qualités ;
- de ses défauts.

Nous pouvons citer également un autre principe qui caractérise le leadership considéré comme un cinquième principe :

- Cinquième principe :

Leur engagement au travail, leur capacité d'apprentissage et leur capacité de tirer des enseignements constructifs de leurs propres échecs, Bennis a révélé d'ailleurs, à travers ses recherches réalisées dans diverses organisations que les leaders ont de très grandes capacités à pouvoir réussir, à transformer les échecs, d'une manière ou d'une autre, dans un sens qui leur est favorable.

En guise de conclusion, il est important de préciser que Warren Bennis est considéré comme un des plus grands spécialistes du management. Les apports en management sont considérables et toujours orientés vers l'action. D'ailleurs, c'est lui qui a inventé le concept d'adhocratie vers les années 1968.

Ce concept a été développé dans son premier ouvrage sous le titre « The temporary society ». Les structures de type adhocratique sont des structures relativement plates, peu hiérarchisées, fondées sur les projets et les compétences des salariés. Dans la continuité de Bennis **Toffler**⁽¹⁾ puis **H. Mintzberg** ont repris le concept d'adhocratie. Les auteurs Toffler et Mintzberg ont contribué à enrichir et à populariser la théorie de l'adhocratie et ses conditions d'application.

Notons aussi que Warren Bennis est également un des chefs de file du courant de l'OD. Cette approche de l'organisation développement (OD) (la théorie du développement des organisations) n'a pas connu beaucoup de succès.

¹ - A. Toffler, « Le choc du futur », Paris, Denoël, 1971, 540 pages.

Pr. Bentahar Mohammed

Chapitre IV: La décision: Contenu,

processus

outils et théories

Introduction:

Le thème de la décision constitue une composante centrale de l'organisation et ce pour plusieurs raisons :

- tous les écrits qui traitent de la gestion et du management, ont tendance à considérer que le gestionnaire ou le manager est un décideur: le domaine de la décision est étroitement lié au travail du gestionnaire dans la mesure où le travail de la conception, de la réflexion, de l'organisation des choses, et de leur ordre, est censé être de son ressort,

- le poids de la décision dans les organisations est toujours considéré comme un élément capital en ce sens que où c'est au moment de la décision que:

- s'actualise la conception que l'on veut se faire de l'entreprise et de ses composantes;
- la nature des rapports qu'ont cours dans l'organisation se clarifie davantage, ainsi que les rôles et les responsabilités.

- La décision conditionne de façon profonde la structure de l'organisation (structure hiérarchique, structure hiérarchico- fonctionnelle, structure fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, adhocratique, etc...) et ce selon le degré de centralisation, le mode communication, le climat humain et social, la stratégie adaptée,...);

- La décision n'est plus considérée une simple affaire technique permettant, par le biais des outils d'aide à la décision de conduire à "la" meilleure action;

- depuis très longtemps, et particulièrement avec F.Taylor, une séparation nette est établie entre ceux qui ont pour fonction de penser, donc ceux qui décident et ceux qui ont pour fonction d'exécuter. On est même allé jusqu'à considérer une nette division entre travail de pensée et de conception d'une part, et travail d'exécution d'autre part consiste une condition d'efficacité du travail.

Cette conséquence a pour conséquence de creuser le fossé entre dirigeants et dirigés, et tous ceux dont la fonction se limite à l'exécution du travail ne sont pas invités à réfléchir.

De ce fait la décision constitue une véritable prestige et puissance pour la personne qui dirige, qui commande et qui est au cœur de l'art de gestion. D'où la grande importance que la décision prend. Cela explique d'ailleurs les convoitises et les luttes internes, parfois intenses entre les membres de l'organisation pour pouvoir être au centre de la décision;

- L'information et décision sont deux choses intimement liées. L'information est extrêmement nécessaire pour la formulation d'un problème quelconque, ou d'un diagnostic. L'information doit être disponible, puis acheminée, enregistrée, conservée, triée, transcrite, traitée, et transformée en actions à entreprendre, puis communiquée,

- La décision est aussi la mobilisation de l'ensemble du personnel autour d'un acte à accomplir et ce à travers la réalisation d'actes partiels séparés et complémentaires. Toutefois, ladite commandement ne pourra se réaliser par un simple commandement, en imposant une volonté de façon unilatérale aux autres volontés. Ainsi, nous pouvons constater que la décision soulève énormément de problèmes à savoir entre autres :

- Les connaissances préalables que la décision suppose;
- Les conflits d'intérêts;

- Les rapports entre les différents niveaux hiérarchiques;

- Les luttes pour le pouvoir;

- Les capacités à comprendre les données, à les traiter et à les transformer en décision.

- Les capacités à transformer la décision en actes que le personnel accepte et y adhère pleinement;

- L'homme a toujours pris des décisions et ce depuis les temps les plus anciens. Toutefois, la nature et le processus de celles-ci ont évolué selon les époques, les idéologies, les systèmes sociaux (Sfez 1976)⁽¹⁾, Boisvert et Dery (1980)⁽²⁾;

Ceci étant, et ce depuis longtemps, de nombreux auteurs se sont intéressés au problème de la décision. Nous citons notamment:

- Taylor 1974, Fayol 1979 et Simon 1967;

- Simon 1973 et 1976, Argyris 1973,

- Simon et March (1958) se sont intéressés sur les façons dont on interprète sur le plan comportemental différents modes décisionnels.

- Allison (1971)⁽³⁾, Jacquemin.A⁽⁴⁾, Cyert et March 1970, Mintzberg, et al.1976, se sont préoccupés des modèles qui décrivent comment les décisions se prennent, et comment ont été prises, dans telles ou telles circonstances.

1- SFEZ(1976), "Critique de la décision", Paris, Press de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

2 - Boisvert . M et R. Dery (1980), "Le manager et la gestion" Montréal, Agence d'art.

3- Allison (1971), "The essence of decisions", Boston, Little, Brouen and Co.

4 - JaCquemin. A (1967), "L'entreprise et son pouvoir de marché", Quebec. Pul.

- Crozier et Frieddberg 1977⁽¹⁾ Crozier 1983, SFEZ 1976, se sont intéressés aux processus de décisions politique, administratif, sociologique, etc .

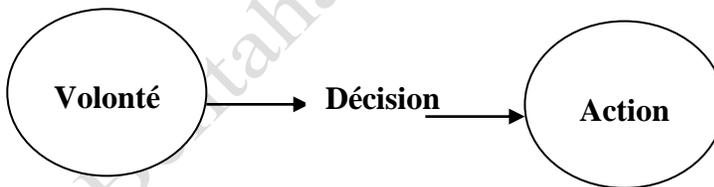
Ceci étant, ce chapitre s'articule autour de deux axes. Le premier axe (**première section**) aura pour l'objet l'étude du problème de la décision. Le deuxième axe (**section II**) quant à lui aura trait aux différentes théories de la décision.

Section I: La décision: Composante centrale dans toute organisation

Nous allons dans cette section nous limiter à l'examen des aspects de la décision suivants: définition de la décision(§1), le processus de décision simple (§2), les différentes types de décisions (§3), ainsi que les outils d'aide à la décision(§4).

§1- La décision: caractéristiques et éléments de définition

La décision constitue le tremplin permettant le passage de la volonté à l'action.



C'est l'élément intermédiaire entre la pensée et l'action. La décision constitue le moment permettant de passer à l'acte proprement dit. Toutefois, souvent, nous n'avons pas affaire à un seul acte, mais à une infinité d'actes. Pour ce faire décider revient à choisir, constamment entre tel ou tel acte: la façon dans l'opération de choix se réalise est appelé: processus de décisions.

¹ - Crozier et Friedberb (1977), "L'acteur t le système", Paris, seuil. SFEZ(1976), op.cit.

Le mot décideur se dérive de l'anglais décider qui désigne la personne physique ayant le pouvoir de décision, ainsi, la décision est associée à la notion de pouvoir.

Pour ce faire, le "décideur" est défini comme étant la personne investie du pouvoir lui conférant le droit et les moyens de faire accepter l'acte qu'il a sélectionné et de faire obéir ceux qui ont la charge de concrétiser le choix.

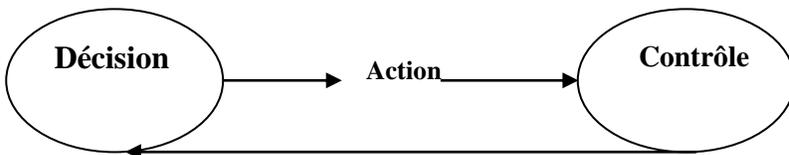
Dans le monde de l'entreprise, ce sont les propriétaires ou leurs représentants qui détiennent le pouvoir de prendre des décisions, et ce de fait et de droit. Ils sont chargés du rôle de décideurs, alors que le reste de l'organisation se limite à "exécuter ce qui est décidé".

Ainsi, la décision se définit comme étant le processus par lequel on aboutit à un choix. La décision permet donc de choisir entre plusieurs façons possibles d'agir dans le but d'atteindre un but précis.

Ainsi, le processus se constitue de l'ensemble d'acte partiels et séquentiels susceptible de conduire le décideur à choisir la solution la plus adéquate parmi les solutions possibles, mais la solution la plus satisfaisante et non la meilleure solution ou la solution optimale.

Soulignons enfin que le travail de décision, comme tous les autres actes qui constituent le travail du manager n'est pas un acte isolé et fini. L'acte de décision est un processus, un cycle qui nécessite constamment un va et vient de la part du décideur (du manager) pour pouvoir suivre et contrôler la réalisation des choix arrêtés c'est dire que la phase de contrôle constitue un moment décisif dans tout processus de décision.

Le cycle de décision-contrôle



§2- Le processus de décision: un ensemble d'événements enchaînés et successifs

Tout processus de décision se compose de neuf grandes étapes comme le montre le schéma ci après (voir plus loin) à savoir :

Première étape: Prise de conscience qu'un problème existe.

Au niveau de cette étape, il s'agirait de localiser, et d'identifier de façon précise le problème, la difficulté ou le nouveau besoin. (**Exemple : Coût élevé en énergie de mon Villa actuel**).

- Deuxième étape: Etablissement du diagnostic

Le diagnostic consiste à réunir le maximum d'informations sur le problème, la difficulté ou le nouveau besoin. En d'autre termes, il s'agit de déterminer les différents facteurs aussi bien internes qu'externes à l'entreprises ayant contribué à l'émergence du problème, de la difficulté ou du besoin nouveau.

Exemple: prenons l'exemple ci-dessus,

Il s'agit donc de déterminer de façon précise les caractéristiques du coût élevé d'énergie de mon villa actuel ainsi que les origines possibles: besoin d'une nouvelle chambre, d'un nouveau bureau, d'un jardin, de plus de lumière, des équipements informatiques...une piscine, plus s'espaces extérieurs, le garage...).

- Troisième étape: détermination des objectifs généraux et partiels

Les objectifs qu'ils soient globaux ou partiels doivent être définis de façon précise et mesurables d'autant plus qu'ils sont destinés à faire face au problème, à la difficulté ou à satisfaire le nouveau besoin.

Les objectifs doivent être hiérarchisés selon leur degré de priorité, allant des objectifs les plus immédiats, les objectifs partiels à ceux ayant un caractère global.

Exemple: L'objectif ici consiste à définir le type de villa que je souhaite avoir, ses caractéristiques internes et externes, son degré de luminosité, les différents matériels qu'il est susceptible de disposer, le jardin, la piscine, la garage,...).

- Quatrième étape: détermination des critères⁽¹⁾.

Les critères présentent l'intérêt de constituer de véritables moyens susceptibles d'aboutir à une véritable comparaison des différentes options et possibilités, à faciliter la quantification des objectifs, à leur mesure et partant à favoriser les conditions de leur réalisation.

Exemple: Les critères me permettant une économie d'énergie pouvant être entre autres: la taille des pièces, le type de jardin, l'emplacement de garage, la piscine, coût de fonctionnement de la piscine, l'éclairage, l'ensoleillement, coût annuel du chauffage, d'eau et d'électricité, les matériaux informatiques.

- Cinquième étape: identification, inventaire des ressources disponibles et de leur état.

Cette étape consiste à voir si l'organisation dispose effectivement de suffisamment de ressources lui permettant de réaliser ses objectifs arrêtés. Cette étape concerne également les

¹- **Le critère:** est une sorte d'étalon ou d'unité de mesure qui sert à comparer et à évaluer deux ou plusieurs objectifs. Exemple: non objectif consiste à acheter une villa confortable. Ainsi, des critères doivent être définis, pour pouvoir mesurer les différents degrés de confort du villa à savoir notamment: l'espace, son placement géographique, le nombre, de chambres, la hauteur des plafonds, le jardin, la piscine, la lumière, type de gazon, etc..

possibilités que l'organisation serait susceptible de disposer pour pouvoir se procurer des ressources supplémentaires si besoin est.

Exemple: l'évaluation des ressources nécessaires au type de villa que je veux procurer se fait compte tenu des objectifs et critères définis à savoir: la somme d'argent nécessaire, coût de recherche et de déplacement, temps et coût du travail éventuel qui sera consacré à la rénovation... Ces ressources nécessaires sont comparées à celles dont dispose effectivement l'organisation ou qu'elle serait susceptible de disposer.

- Sixième étape: Identification des contraintes

Au niveau de cette étape, il s'agit d'identifier les différents types de contraintes qu'elles soient majeures ou mineures, internes ou externes, matérielles, humaines et financières.

Exemple: Dans l'exemple du Villa, les contraintes pouvant exister touchent aussi bien les ressources financières (somme d'argent que je ne peux pas dépasser), les ressources inhérentes au temps (temps maximum dont je dispose), les ressources humaines (le personnel effectif dont je dispose). D'autre contrainte existent à savoir la distance qui sépare le logement du lieu du travail, la proximité de l'école, ou du collège pour les enfants, les contraintes fiscales (taxes locales), etc. De ces différentes contraintes, il s'agirait de distinguer entre celles qui sont contournables, et celles qui ne le sont pas, celles revêtent un caractère définitif et celles qui sont provisoires, celles dont le caractère est amovibles et celles inamovibles.

-Septième étape: indentification des options et des possibilités les plus appropriées.

Au niveau de cette étape, il est important de recenser le maximum d'options et de solutions et ce compte tenu des objectifs arrêtés, des ressources disponibles et des ressources potentielles ainsi que des contraintes répertoriées, susceptibles

de conduire à la réalisation des objectifs. Se contenter d'un nombre limité de solutions pourrait ne pas permettre à l'organisation de saisir les options potentielles susceptibles de lui être profitables à la réalisation des objectifs, retenus.

Exemple: dans l'exemple du logement, la liste des options (solutions) pouvant être dressées sont le réaménagement de mon logement actuel, la location l'achat d'un villa tout neuf, la construction, l'achat d'un vieil villa puis la rénovation, la transformation du logement actuel en villa.

- Huitième étape: Comparaison

Nous procédons à la comparaison de toutes les solutions retenues au regard des objectifs de ressources et des contraintes.

Exemple: en fonction des objectifs que j'ai arrêtés des ressources que je dispose et celles qui existent potentiellement, ainsi qu'en fonction des contraintes répertoriées, je peux analyser et comparer différentes options retenues susceptible d'aller directement au but c'est-à-dire celles qui constituent le maximum de chance, de réalisation des objectifs arrêtés a savoir entre autres: la villa la plus spacieuse, la plus ensoleillée, celle ne consommant pas beaucoup d'eau, d'électricité et de chauffage, etc.

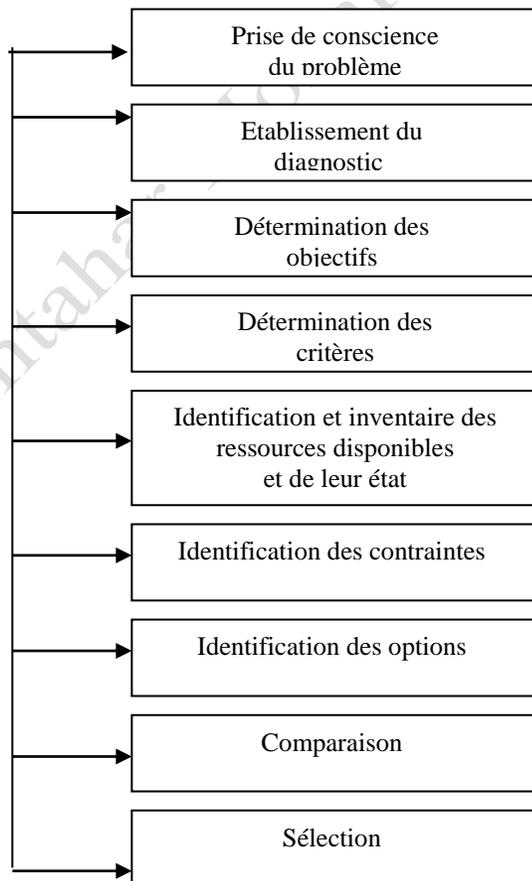
- Neuvième étape: Sélection

Au niveau de cette étape, il s'agirait de procéder à la sélection de la solution (ou de la combinaison de solutions) la plus apte à réaliser les objectifs arrêtés avec les coûts les plus faibles possibles.

Exemple:

Il s'agirait de trancher de façon définitive sur le choix de l'option permettant de se procurer le type de logement désiré.

Processus de décision



Telles sont donc les grandes étapes du processus de décision. Par ailleurs, une fois la décision prise, il conviendrait de prévoir:

- Les moyens et les conditions de sa réalisation;
- La phase du contrôle;
- La phase de correction;
- Les différentes décisions intermédiaires (décisions partielles) qui parviennent tout au long du processus et qui s'avèrent impératives pour un déroulement continu des actions.

Toujours est-il que cette conception de la décision se rapproche, quoi que partiellement aux rôles décisionnels du manager (le décideur) tel que décrit par Mintzberg (1984) et qui sont les suivants:

- Rôle d'entrepreneur:

Le manager en tant que décideur est chargé, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise de rechercher les opportunités d'expansion, d'amélioration ou de lancement de nouveau projet.

- Rôles de régulateur:

Le rôle du décideur consiste ici à faire face à toute nouvelle situation susceptible de porter atteinte au fonctionnement de l'organisation, et s'assure que des correctifs sont mis en place, et qu'ils sont appropriés.

- Rôle de répartiteur de ressources:

Il s'assure que les différentes parties de l'organisation disposent chacune des ressources et des moyens au moment voulu pour l'accomplissement de leur de activités partielles et correspondantes.

- Rôle de négociateur :

Il participe à toutes les négociations que ce soit avec des partenaires internes ou avec des partenaires externes qui engagent l'organisation.

Par ailleurs si on combine la conception de Mintzberg du travail de décision du manager et la conception classique de la décision le Leroy (1973)⁽¹⁾, et elle présentée- ci-dessus⁽²⁾, nous pouvons considérer que le processus de décision se présente comme: un ensemble d'événements enchaînés et qui se succèdent. En d'autres termes, il s'agit d'un ensemble de moyens et de fins enchaînés et successifs: chaque décision entraîne un résultat. Ce dernier lui-même devient le moyen nécessaire pour prendre une autre décision aboutissant, elle-même à un autre résultat dans le cas d'un processus dont les éléments s'enchaînent et se succèdent.

§- Contenu

A- Définition de la stratégie et de la planification stratégique

Rappelons d'abord que traditionnellement, quoique les avis ne sont pas toujours partagés, on distingue trois niveaux de planification allant du plus général, au plus global à savoir la planification stratégique, au plus spécifique, au plus local à l'instar de la planification structurelle et la planification opérationnelle. Les deux derniers types de planification renvoient d'un côté : à la structure c'est-à-dire à l'organisation, l'agencement des moyens, des personnes et des rôles, (planification structurelle) et d'un autre côté à la préparation des activités concrètes, locales, quotidiennes : les opérations sur le terrain.

De notre côté, nous allons dans notre étude nous limiter aux deux concepts de planification : **la planification stratégique et la planification opérationnelle**.

¹- Leroy. G(1973), "L'administration et la décision", in Laurin, P (ed), le management-textes et cas, Montréal. MC Graw-Hill, pp.25-48.

² - Cf. Omar Aktouf, op. cit, pp 133-134-135.

Ceci étant, il convient pour mieux cerner la notion de « planification stratégique », de définir d'abord le vocable : stratégie d'autant plus que le terme stratégie représente toute une partie du travail de hauts dirigeants des entreprises.

- Stratégie : étymologie

L'apparition du mot stratégie ne s'est faite dans la langue française que vers les débuts du XIX^e siècle. La terme stratégie dérive du terme "stratège" qui le précède de près d'un siècle. Le mot stratège, lui-même dérive du grec stratégos. L'origine du mot est composée du stratos (armée) et agein (conduire). Ainsi ce mot s'attache, d'abord à l'art militaire et signifie : produire des opérations de grandes envergures. Dans la langue grecque, il désignait les chefs d'armée, et s'appliquait à l'art de faire évoluer une armée.

Comme nous l'avions déjà souligné, si l'organisation et le management des ressources humaines met l'entreprise face à elle-même, la stratégie la met face à un extérieur (l'environnement).

Ainsi, la raison d'être de la stratégie réside, plutôt du degré d'hostilité de l'environnement : raison pour laquelle, la stratégie est une discipline très ancienne dans l'art militaire que le management. C'est dire que la stratégie d'entreprise trouve son origine dans une discipline comme la guerre : la stratégie militaire. La stratégie militaire consiste à allouer les ressources, en vue d'une conquête, la stratégie s'occupe de la conduite générale de la guerre et des grandes manœuvres, par opposition à la tactique qui s'intéresse à l'organisation des opérations sur le terrain et l'exécution locale du plan stratégique. Par ailleurs, même le vocabulaire de la stratégie d'entreprise est puisé dans le domaine militaire tels que : stratégie offensive, stratégie défensive, défense de territoire, attaque frontale.

Toutefois, cette similitude de vocabulaire pourrait faire perdre à la stratégie d'entreprise sa véritable identité conceptuelle, dans la mesure où la différence entre la stratégie

militaire et la stratégie d'entreprise est grande comme le souligne d'ailleurs, un des théoriciens les plus classiques en matière de stratégie, Andrew (1980)⁽¹⁾ : il y a une bonne distance entre le concept de stratégie tel qu'entendu par les militaires et celui concernant les gestionnaires. Ainsi, toute transposition de l'une à l'autre ne paraît pas justifiée : la stratégie militaire vise la destruction de l'armée adverse. Il s'agit donc d'un jeu gagnant/ perdant. Au contraire, la stratégie d'entreprise peut avoir différents buts. La réalisation de ces derniers ne présuppose pas la destruction de qui que ce soit. En d'autres termes, c'est un leurre de vouloir considérer que le développement de toute entreprise passe impérativement par la destruction de ses concurrents, c'est le contraire qui se produit en ce sens que le développement d'une entreprise entraîne, parfois le développement d'autres entités économiques en particulier celui et ses clients. Il s'agit, donc ici non du concept de destruction, mais de création.

En management, le vocable « stratégie » se définit à l'heure actuelle comme étant « l'ensemble des tâches que remplissent les membres de la haute direction et leurs conseillers, et qui aboutissent à définir et à arrêter les grandes orientations périodiques de l'entreprise et à y pouvoir en termes de structures et de moyens. C'est le maintien en quelques sorte permanent, d'une « vision de l'avenir » constamment réalimentée par les données sur l'environnement aussi bien interne qu'externe » (2).

Eu égard à l'analyse ci-dessus, la **planification stratégique se définit comme étant la partie de la planification qui doit fixer les orientations et les activités futures de l'entreprise.**

B-Vocabulaire de la planification stratégique

¹ - Andrew. K. (1980), « The concept of corporate Strategy, Homewood, illinois, Richard D.Irwin Inc. »

² - Omar Aktouf, op.cit, p.104.

Rappelons que la planification stratégique et sans doute avec le marketing, le domaine du management où le vocabulaire est le plus proche de celui de « l'art » militaire tels que : mission, tactique, offensive, défensive, cible, conquête. Ainsi, les concepts qui constituent la charpente de l'acte stratégique et dont on parle le plus souvent quand on procède à la planification sont entre autres les suivants :

- **La mission** :

C'est la raison d'être de l'entreprise. Sans cette mission (ou activité), elle ne pourrait exister et survivre. Elle se constitue du produit ou du service particulier que l'entreprise offre afin de satisfaire un besoin précis ;

- **La haute direction** : se constitue de ce que Mintzberg appelle le sommet stratégique : les propriétaires ou leurs représentants, les présidents et directeurs généraux, le conseil d'administration, le conseil de direction ;

- **L'environnement** :

Il se constitue de l'ensemble des faits, des circonstances, des personnes qui touchent de près ou de loin, directement ou indirectement les activités de l'entreprise ou sont concernés par elles : clients, fournisseurs, marché de main-d'œuvre, banque, marché de technologie, lois, système écologique. En d'autres termes, il s'agit de l'environnement politique, économique, social, réglementaire, technologique, etc. On parle aussi d'environnement interne (états de ressources des relations interpersonnelles structure) et d'environnement externe.

On parle aussi de micro- environnement, de méso- environnement. Ainsi, une étude approfondie de cet environnement est indispensable pour la mise en place de la stratégie.

- **Les ressources**

Les ressources se composent de tous les éléments matériels, financiers et humains indispensables pour permettre à

l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Les ressources elles aussi, devront faire l'objet d'une planification dans la mesure où chaque tâche lui correspond des moyen nécessaires.

- **Les contraintes**

Une contrainte se définit comme étant un obstacle, un handicap, ou une gêne susceptible de ne pas permettre à l'activité de l'entreprise présente ou future de se réaliser. De ce fait, nous distinguons quatre types de contraintes :

* **La contrainte fixe :**

La contrainte qu'on ne peut éviter. Elle est incompressible.

* **La contrainte :**

La contrainte sur laquelle l'entreprise pourra agir. L'entreprise pourra la modifier à l'intérieur de certaines limites ;

* **La contrainte externe :**

Elle est issue de l'environnement, d'une loi, d'un concurrent.

* **La contrainte interne :**

Elle est inhérente aux ressources, à la technologie, à l'organisation de l'entreprise.

- **La politique :**

Un nouveau système de promotion est une politique, par exemple.

- **La procédure :**

Il s'agit des formalités, un cadre spécifique, une modalité d'action particulière permettant la réalisation des tâches déterminées.

- **L'objectif :**

L'objectif est le résultat final, un but précis à atteindre. L'objectif doit être précis, clair, et explicite et autant que faire se peut, datable, quantifiable et mesurable.

- Le critère :

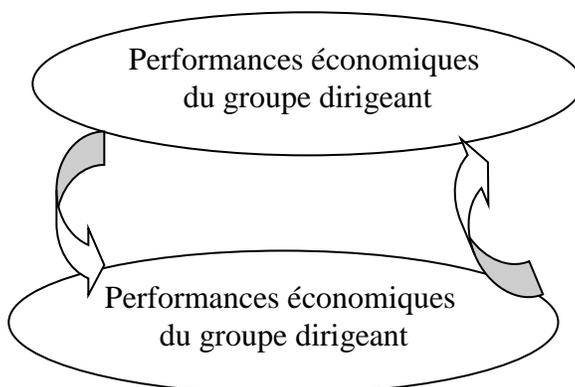
C'est une sorte d'unité de mesure dont on se sert pour comparer et évaluer deux ou plusieurs objectifs.

- Le budget :

Il se constitue des moyens et notamment des moyens financiers engagés pour la réalisation de toute activité. Le budget est un état prévisible des fonds dont on va se servir. Le budget permet d'informer, de façon anticipée sur les conditions de disponibilités, et d'usage futurs de fonds.

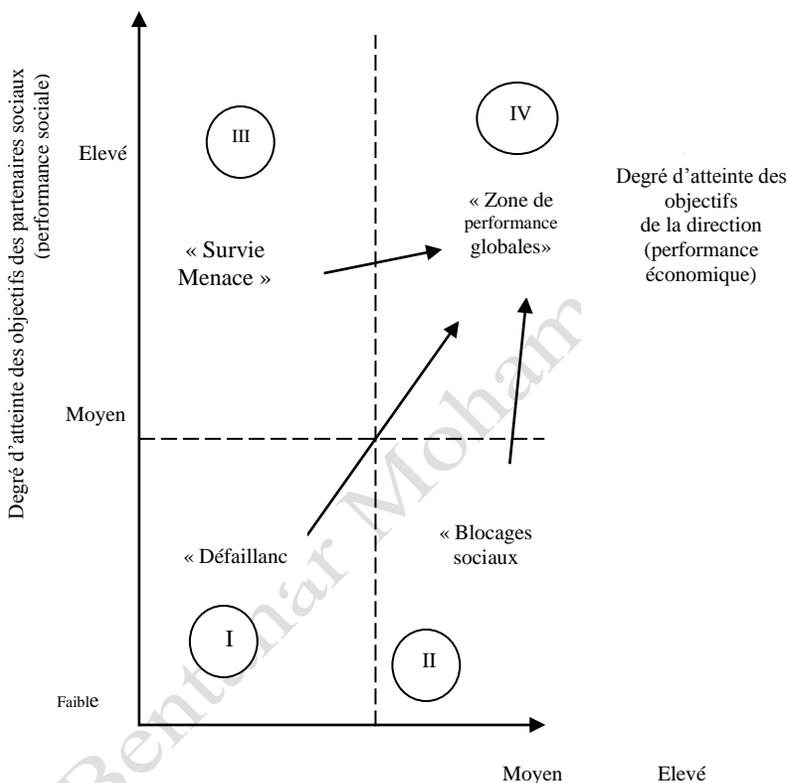
§- La stratégie socio- économique

La stratégie socio- économique part du fait qu'il est toujours possible d'obtenir une amélioration conjointe et de la performance économique du groupe dirigeant et de la performance sociale des acteurs sociaux.



Pr. Bentahar Mohammed

Comme le montre la figure ci-dessous, la stratégie socio-économique peut être schématisée selon quatre situations possibles :



« Il va sans dire que la performance économique » constitue l'objectif central de la direction, alors que les partenaires sociaux visent plutôt certains satisfactions et partant la « performance sociale ».

Zone I :

Les objectifs de la direction ainsi que ceux des partenaires sociaux ne sont pas atteints, une mauvaise performance à la fois économique et sociale. C'est une zone de défaillance totale, qui nécessite un redressement économique et social rapide.

Zone II :

Seuls les objectifs du groupe dirigeant sont atteints, alors que ceux des partenaires sociaux qui ne sont pas atteints risquent d'engendrer des conflits sociaux (grève) d'où « blocages sociaux ».

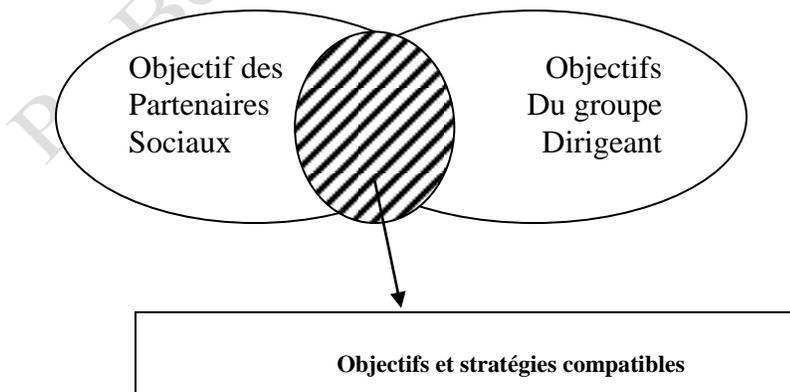
La stratégie recommande de développer le social et le financier par la performance économique réalisée.

Zone III :

Les objectifs des partenaires sociaux sont réalisés au détriment de ceux de la direction. Ainsi la performance sociale est atteinte sans contrepartie économique.

Zone IV :

C'est une zone de performance globale à la fois social et économique qui exprime une réalisation conjointe et de la performance économique et de la performance sociale. Cette stratégie qui a su développer conjointement les deux performances celle du groupe dirigeant de celle des partenaires sociaux, devra être encouragée et maintenue.



Section VI: La planification opérationnelle:

contenu

Passer de la planification stratégique à la planification opérationnelle, c'est aller du général au particulier, du long terme au court terme, du global au local.

Si la planification stratégique rappelle le répond à la question de savoir "quoi" faire et "pourquoi" (en fonction de quel besoin du marché, de quel compétence distinctive, de quelles conditions futures), on passe à la phase dite opérationnelle qui précisera la façon concrète d'opérer, tâche par tâche, au jour le jour.

§1- Fondements de la planification opérationnelle.

Une fois, les dirigeants définissent la mission de l'entreprise, ses grandes orientations et objectifs, c'est-à-dire une fois la stratégie établie, ils sont amenés à prévoir la façon d'agencer et d'utiliser les moyens pour y parvenir. En d'autres termes, il s'agit de mettre à exécution les grandes orientations retenues dans la planification stratégiques.

A ce niveau de la planification, il ne s'agit pas de prévoir les ressources, car cette tâche a été déjà réalisée au niveau de la l'élaboration de la stratégie. Mais, il s'agit plutôt de prévoir la façon la plus satisfaisante de combiner les ressources, de les acquérir au moment opportun et de s'en servir au niveaux.

La première grande combinaison permettant la mise en marche de l'entreprise réside d'abord dans:

- La définition des responsabilités, des rôles et des interrelations des personnes ou des groupes de personnes chargés de conduire l'exécution du plan.

En d'autres termes, à ce niveau de la planification, il s'agirait de prévoir un mode d'organisation ou de structure le

plus adapté aux nouveaux objectifs retenus de la stratégie. Une même structure organisationnelle ne pourra servir indéfiniment. Elle est acculée à changer et partant à s'adapter au changement réalisé à l'intérieur de l'entreprise.

Pr. Bentahar Mohammed

Chapitre II: L'organisation

Deux axes seront traités dans ce chapitre. Le premier axe (section I) concernera l'étude du concept d'organisation. Le deuxième axe aura pour objet l'étude des différentes types structures (section II).

Section I: Concept d'organisation

Nous définirons l'organisation (§1), puis nous procéderons à l'étude des éléments de base en organisation (§2).

§1- Définition de l'organisation

A- Définition de l'organisation selon l'approche systémique

Le terme "**organisation**" revêt trois synonymes possibles :

(1)-En management, "**l'organisation**" désigne l'ensemble interreliés et interdépendants des personnes, statuts, rôles et moyens réunis dans le but de réaliser un ou plusieurs objectifs prédéterminés. Selon cette définition, nous pouvons donc dire que **dès qu'il y a réunion de deux personnes ou plus (un notaire et sa secrétaire par exemple) et moyens (financiers, locaux, matériels) afin d'atteindre des buts poursuivis en Commun, nous pouvons dire qu'il y a organisation.**

Cette approche de l'organisation puise sa définition et ses caractéristiques de l'approche systémique dérivée de la théorie générale des système (Von bertalanfy (1973) ⁽¹⁾ Séguin et Chanlat (1983) ⁽²⁾).

La théorie des système s'impose de plus en plus, car l'étude de l'organisation selon la méthode analytique (isoler des

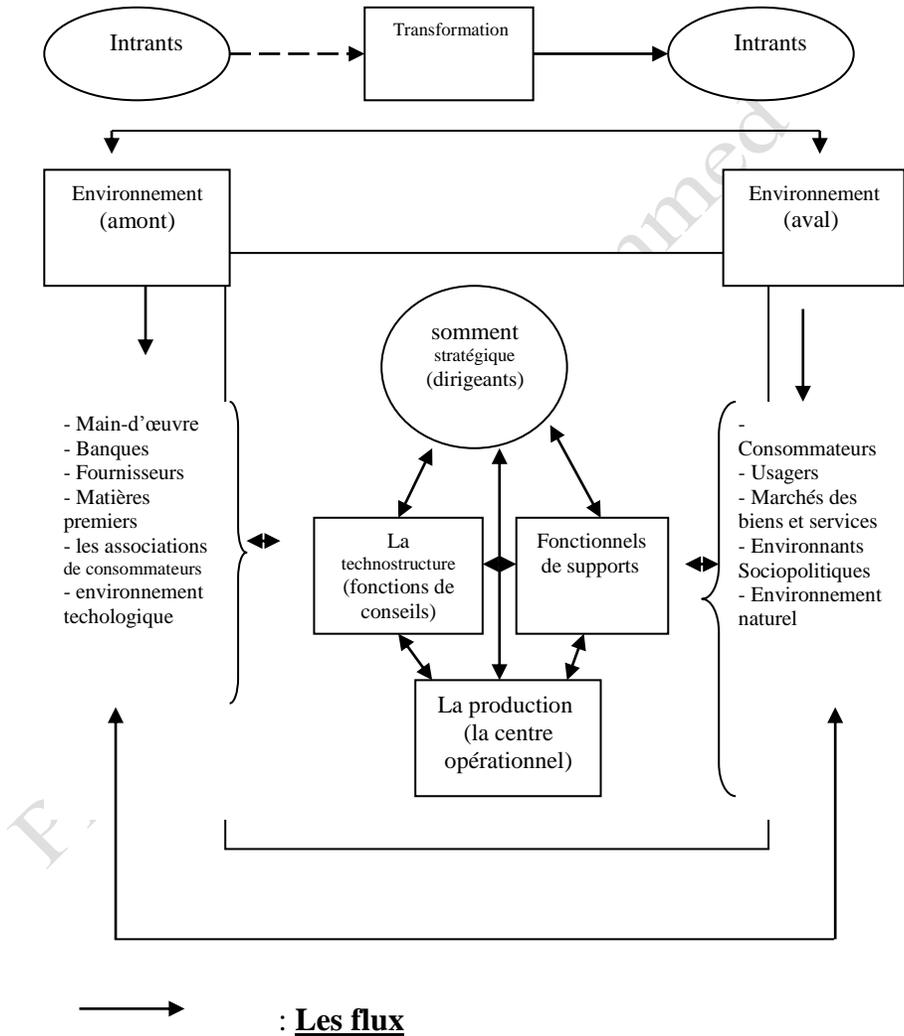
¹- Bertalanffy. L. Von (1973), la théorie générale des systèmes, Paris Dunod.

² - Seguin, F et J-F. Chanlat (1983), L'analyse des organisation, Tome II, Montreal, Gaétan Morim

éléments et les étudier séparément, les "analyser") n'est pas capable de rendre compte des relations d'interdépendances entre ses différents composants⁽¹⁾. Ainsi, l'analyse d'éléments séparés et isolés ne pourrait permettre la compréhension d'une totalité où chaque élément ne survit et ne prend son sens qu'en fonction des autres éléments et du tout. A l'instar de l'organisme humain, tous les organes, le foie, les reins, le pancréas sont interdépendants à chaque niveau, il faut étudier les éléments et leurs interactions à l'intérieur du tout: "tel est donc la leçon centrale qui pourra être retenue de l'approche systémique. Ainsi, eu égard à l'approche systémique, nous pouvons considérer l'organisation, encore une fois, comme étant: **un système composé de sous-système (patrons, ouvriers, syndicats, différentes fonctions) inséré dans une système plus vaste qui est l'environnement social, économique, écologique et technologique. A chacun de ces niveaux, jouent de nombreuses interactions et interdépendances,** comme le montre l'exemple d'une organisation industrielle ci-dessous:

¹ - Morgan. G (1989), Image de l'organisation, Quebec, Paris, Pul-Eska.

Exemple d'une organisation industriel



Selon cette conception, l'organisation est considérée comme un système vivant et ouvert (ouvert à son environnement). Rosnay (1975) ⁽¹⁾ et Mintzberg (1982)⁽²⁾ comme le montre d'ailleurs son organigramme ci-dessous (voir plus loin) parlent de flux qui parcourent toute organisation lui permettant de vivre. Ces flux se constituent des différents types d'informations, de décisions, de directives des relations informelles, (voir figure) ci-dessus).

- **Les flux de relations formelles**: sont déterminées par les statuts et organigramme;

- **Les flux de relations informelles**: naissent spontanément et officieusement entre personnes et différents niveaux et de différents structures;

- **Les flux de travail habituel d'amont en aval** dans les diverses unités;

- **Les flux de décisions**;

- **Les flux de relations informelles susceptibles** d'exister au cours des réalisations particulières;

- **Les flux de relations avec l'environnement externe** exerçant une influence sur le fonctionnement interne de l'organisation.

Desforges⁽³⁾ de son côté, parle d'aspects statiques (places, éléments, rôles, lieux) et les aspects dynamiques (relations, informations, communications, feed-back, système de gestion et de motivation), caractérisant toute organisation.

B- L'organisation en tant que structure

La littérature managériale ne fait pas de distinction entre **structure et organisation**. Elle les considère comme synonyme. De ce fait, par exemple structure fonctionnelle et

¹- Rosnay J de (1975) "le microscope", Paris, seuil (points).

²- Mintzberg (1982), op.cit.

³- Desforges. J.G (1973), "L'administration et l'organisation", in Laurin, P (ed), le management –textes et cas. Montréal, MC Graw-Hill.

organisation fonctionnelle exprime une même réalité et signifie donc la même chose.

§2- Les éléments de base en organisation

Entre autres concepts, nous citons le concept d'organigramme (A), le Concept de division technique du travail (B), le concept de spécialisation organisationnelle(C), Le concept de l'intégration(D), le concept de coordination(E), le concept d'éventail de subordination (F), le concept de décentralisation (G), et le concept de formalisation (H), le concept de l'autorité(I), le concept de la hiérarchie (J).

A- Concept d'organigramme: Définition, fonctions et pouvoirs

Nous définirons le concept d'organigramme(1), puis nous procéderons à l'étude de l'organigramme en tant qu'expression des fonctions et de pouvoirs(2).

(1) Définition du concept d'organigramme

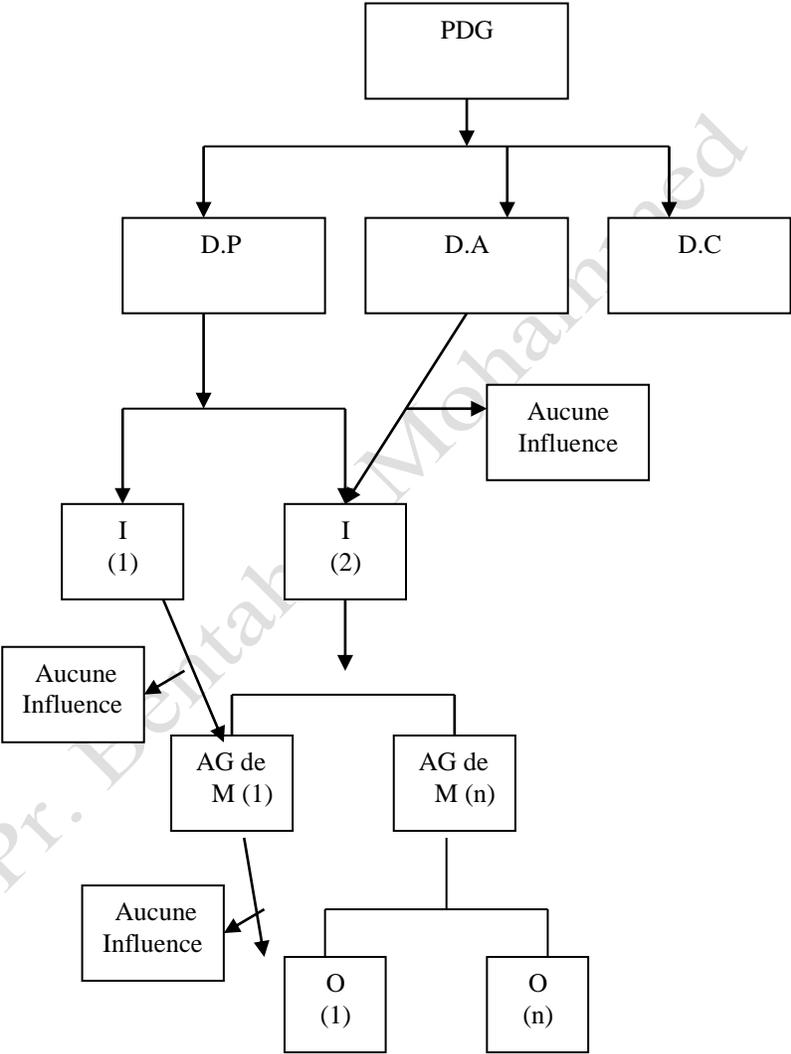
L'organigramme est défini comme étant "un graphique qui représente sous forme d'un document la structure d'une entreprise, ainsi que la mise en place des moyens permettant de faire apparaître les différentes liaisons existantes entre les différentes fonctions ou services".

Ainsi, l'organigramme présente l'avantage de permettre :

- une visualisation de la place de chaque fonction, ou service ou département;
- une description des différentes relations existantes entre ces différents composants de l'organisation (il s'agit particulièrement des relations formelles) de ce comme le montrent les deux organigramme ci-dessous : celui de l'organigramme décrivant l'organisation hiérarchique et celui de l'organisation décrivant l'organisation fonctionnelle.

***Exemple1: Organigramme décrivant l'organisation hiérarchique**

(organisation line)

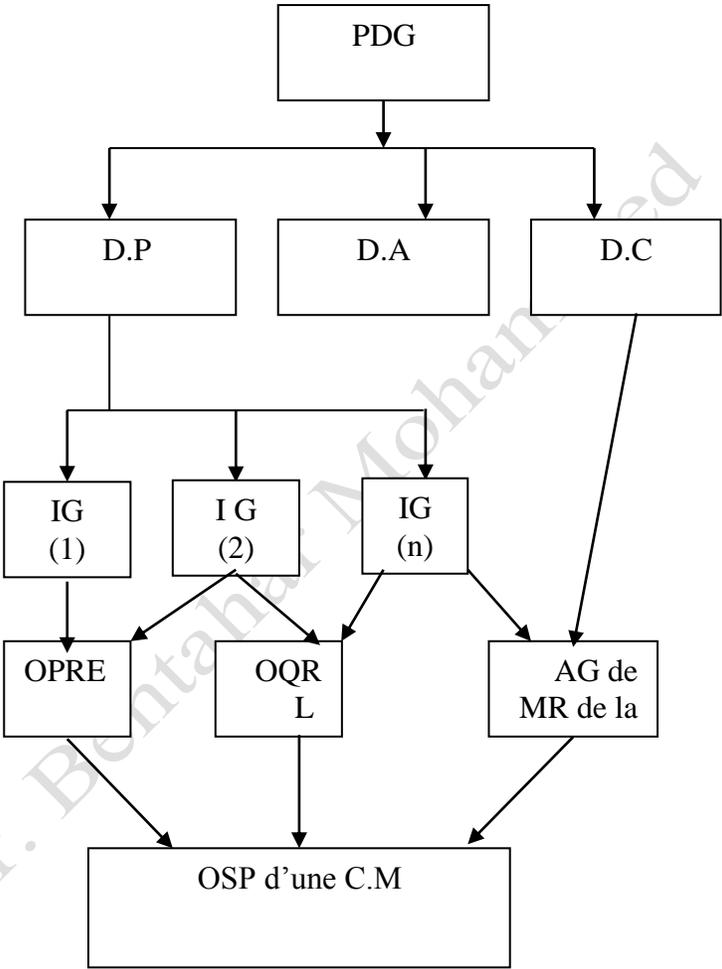


- : Liens hiérarchique
- PDG: Président directeur général
- DP: Directeur de production
- DA: Directeur Administratif
- DC: Directeur commercial
- I: Ingénieur
- Ag de M: Agent de Maîtrise
- O: Ouvrier .

La structure hiérarchique traduit une situation dans laquelle l'individu ne peut dépendre qu' d'un seul supérieur hiérarchique.

Pr. Bentahar Mohammed

Exemple 2: Organigramme décrivant l'organisation fonctionnelle (organisation Staff).



→ : Liaison fonctionnelles

DP: Directeur de production

DA: Direction Administratif

DC: Direction commercial

IG: ingénieur

OPRE: ouvrier professionnel responsable de l'entreprise

QQRL: Ouvrier qualifié responsable du lancement

Ag et Mr de la Q: Agent de maîtrise responsable de la qualité

OSP d'une C.M: ouvrier spécialisé d'une chaîne de montage.

A la différence de la structure hiérarchique selon laquelle, il ne pourra y avoir pour l'individu qu' seule autorité supérieure auquel il doit dépendre, la structure fonctionnelle prône plutôt l'inverse en ce sens que l'individu relève de plusieurs supérieurs hiérarchiques

(2)- L'organigramme: expression des fonctions et pouvoirs

Un organigramme n'est jamais neutre. Son importance réside dans le fait qu'il définit le rang hiérarchique qu'occupe chaque individu au sein de l'entreprise ainsi que leurs responsabilités fonctionnelles. C'est ainsi que l'organigramme est l'image des différentes positions fonctionnelle et hiérarchique. L'organigramme a l'avantage de préciser les attributions et les pouvoirs et leurs limites que chacun est censé détenir au sein de toute organisation (entreprise). De ce fait, plusieurs conséquences en découlent:

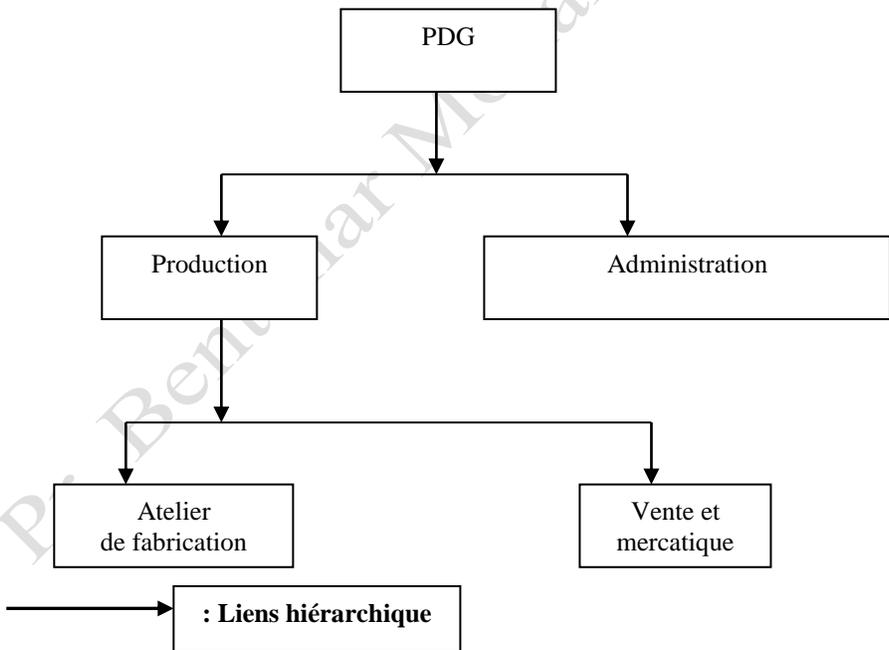
Première conséquence: toute entreprise qu'elle soit de petite ou de grande taille a intérêt à établir son organigramme afin de s'assurer que telle structure adoptée est appropriée pour pouvoir permettre d'atteindre ses objectifs, ou encore la structure

présente des lacunes qu'il faudrait dépasser. Pour ce faire, nous citons plusieurs exemples.

Exemple (1)

Prenons l'exemple du schéma(1) ci-dessous: l'organigramme précise bien les liens hiérarchique, par exemple entre le responsable de la production qu'est le supérieur hiérarchique à la fois du responsable de la vente et mercatique (Marketing) et le responsable de la fabrication. De ce fait, le responsable de la production a pleinement le pouvoir d'accepter comme de refuser toute recommandations susceptibles de provenir des services subalternes.

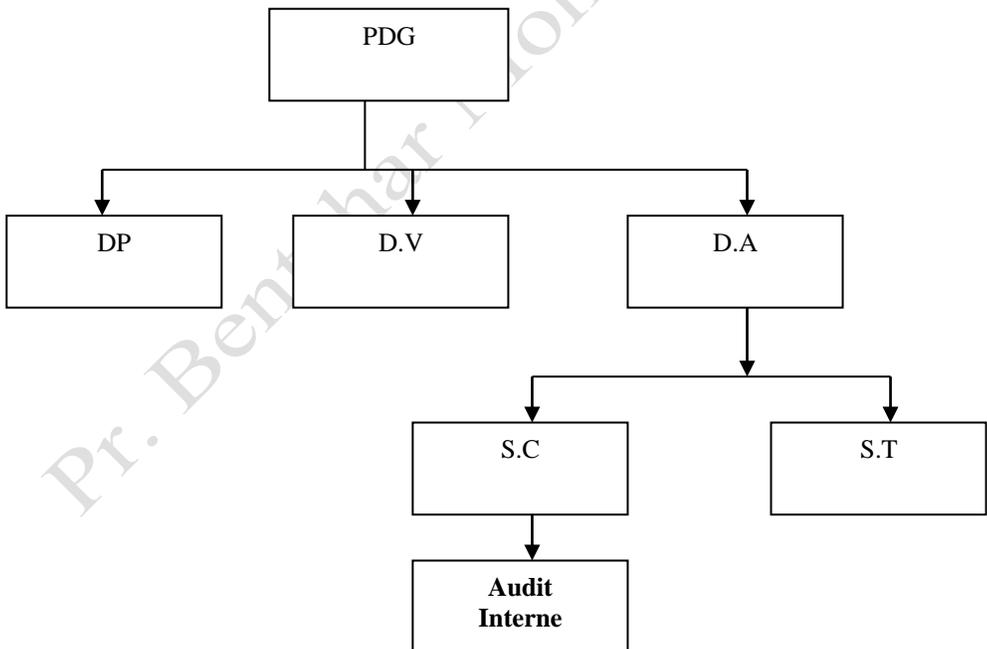
Schéma (1)



Exemple (2) :

Prenons l'exemple (2) du schéma ci-dessous: si on suppose que le PDG engage un auditeur interne⁽¹⁾ afin d'étudier l'ensemble des procédures qui régissent le fonctionnement de l'entreprise. Il va de soi donc que dans ce type de structure, il est très difficile à l'auditeur qui se trouve dans une position telle (dépendance hiérarchique vis-à-vis du responsable du département comptabilité) de réunir facilement l'information à partir dudit département. Le département (ou le service) se trouvant dans une position hiérarchique supérieure par rapport au département audit interne détient tous les pouvoirs lui permettant de ne pas fournir à l'auditeur l'information nécessaire.

Schéma n° 2 :



¹ - Une fonction de contrôle.

—: Liens hiérarchique

PDG: Président directeur général

DP: Département production

DV: Département ventes

DA: Département Administratif

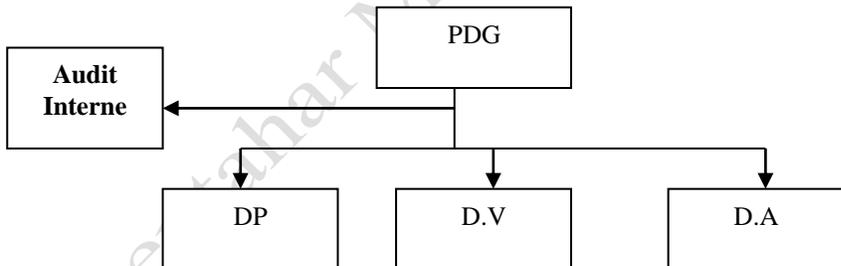
SC: Service comptable

ST: Service trésorerie

Exemple n°3:

Dépendant directement du PDG comme le montre le schéma n°3 ci-dessous, l'auditeur ne pourrait être entravé dans sa fonction puisqu'il pourra facilement obtenir l'information sous les auspices de la direction générale.

Schéma n° 3



→: Liaisons hiérarchiques

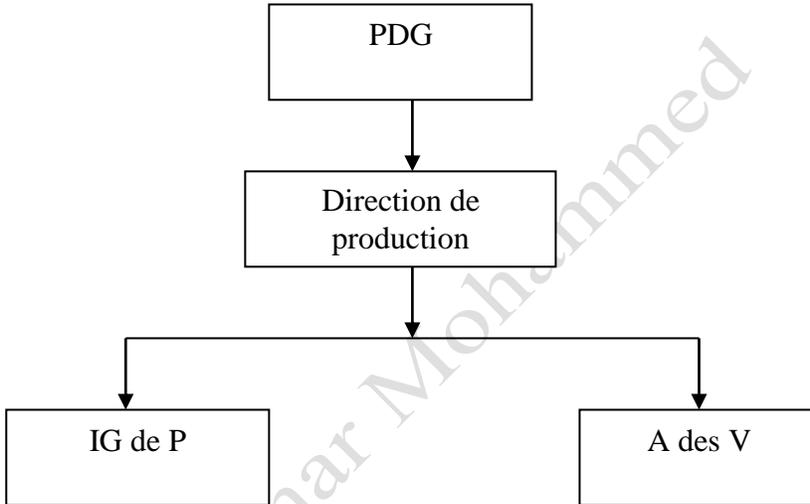
PDG: Président direction générale

Deuxième conséquence : L'organigramme traduit, non seulement les différentes hiérarchies, les différentes fonctions ainsi que les différents pouvoirs mais il a permis, aussi au fils du temps d'imaginer le problème que peut connaître l'entreprise ainsi que sa façon de concevoir certaines fonctions selon l'importance de tel ou tel besoin de telle ou telle fonction.

Exemple(1) : Dans le cas des firmes industrielle de la fin du **XIX^e siècle (voir schéma n°4)** qui considère que le but

ultime de l'organisation est de produire; le produit crée sa propre demande. Dans de telle situation, l'organigramme de telle organisation ne pourrait être que le suivant faisant en sorte que la fonction production se trouve dans une position hiérarchique plus forte que celle des ventes.

Schéma n° 4



→ : Liens hiérarchique

PDG: président directeur général

Ing de P: Ingénieur de production

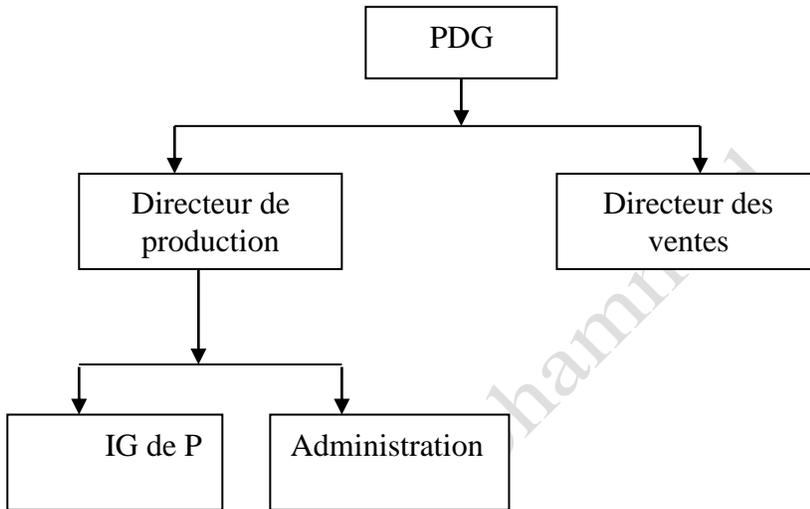
A. des V: Administration des ventes

Exemple n°2:

Avec le temps et jusqu'à la 2^{ème} Guerre Mondiale, la conception uniste de la production ci-dessus est révolue puisque le besoin de vendre et de savoir vendre est devenue aussi cruciale au même degré que la production; ce qui a permis de créer une direction des ventes dans une même position

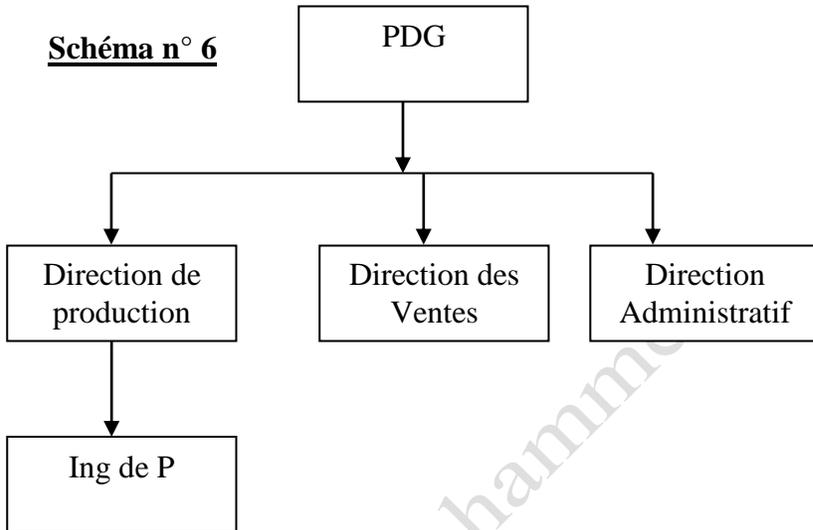
hiérarchique que celle de la production, comme le montre l'organigramme ci-dessous (**schéma n° 5**).

Schéma n° 5



Par ailleurs, les gestionnaires ainsi que les responsables d'entreprises se sont rendus compte qu'il n'y a pas que la production et la vente qui sont déterminants dans l'organisation, mais il y a aussi d'autres dimensions dont dépend la réussite de l'entreprise à savoir notamment: les problèmes de gestion et d'administration (comptabilité, trésorerie, financement etc...). Ainsi, une importance cruciale commence à être accordée à ces différentes dimensions à l'instar des autres fonctions et ce par la mise en place d'une direction administrative comme le montre le schéma n° 6 ci-dessous:

Schéma n° 6



→ Liaisons hiérarchique

PDG : Président Directeur Général

Ing de P: Ingénieur de production

Rappelez- vous d'ailleurs que Henri Fayol fait de la fonction administrative l'objet principal de ses travaux en considérant que l'administration n'est que l'une des six fonctions essentielles d'une entreprise à savoir (**voir schéma n°7**)

- La fonction **technique de production** et de transformation;

- La fonction **commerciale** qui comprend l'achat, la vente et l'échange;

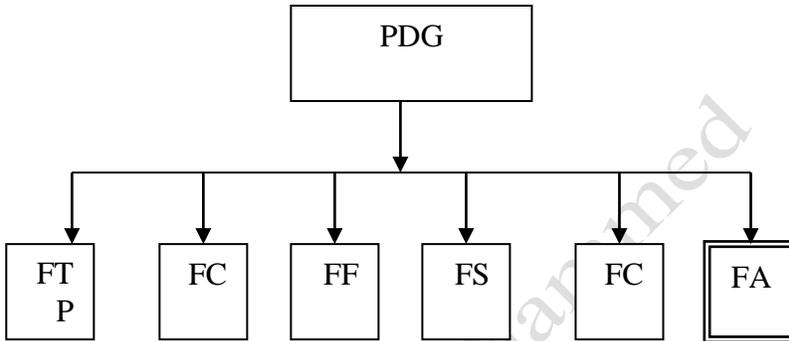
- La fonction **financière**: recherche et gestion des capitaux;

- La fonction de **sécurité** s'appliquant aux biens et aux personnes;

- La fonction **comptable**;

- La fonction administrative qui recouvre les tâches de direction

Schéma n° 7



PDG: Président directeur général

— : liens hiérarchiques

FTP: Fonction technique de production

F.F: Fonction financier

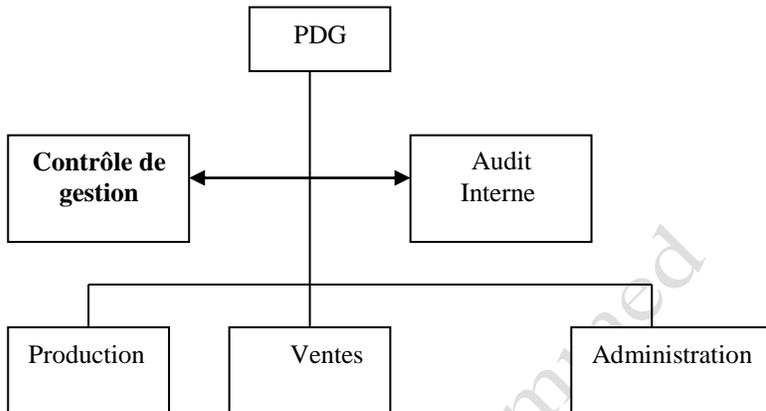
F.S: Fonction de sécurité

F.C: Fonction comptable

F.A : Fonction administrative

Mieux encore, ces dernières années, les entreprises ont parfaitement compris que la mise en place d'un système de contrôle en matière de gestion et d'audit est devenue incontournable ce qui l'ont amené à le traduire par la structure suivante et ce en introduisant une fonction de contrôle de gestion et une fonction d'audit interne rattachées à la direction (**voir schéma ci-dessous n°8**).

Schéma n°8

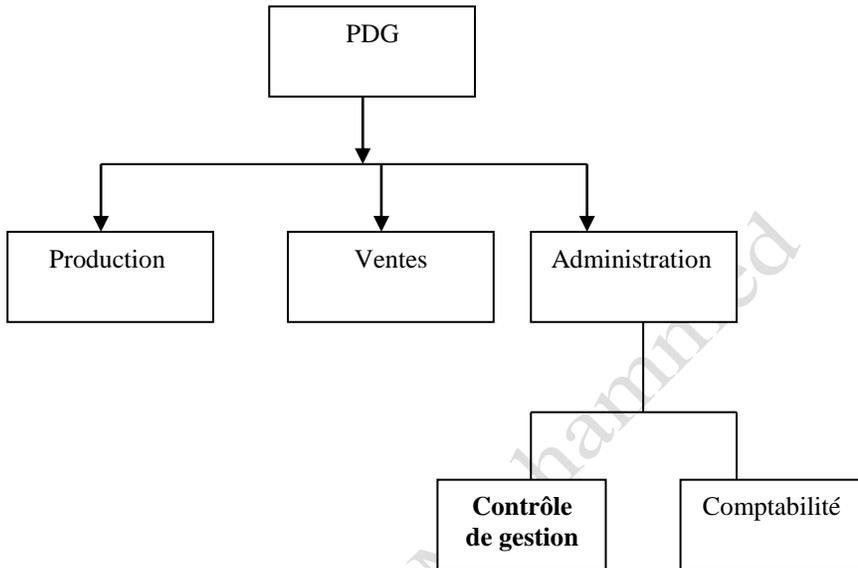


→ : Liaisons fonctionnelle

— : Liaisons hiérarchiques

Toutefois, le positionnement de la fonction contrôle est fortement tributaire de son importance au sein de l'entreprise. Si par exemple l'intervention du contrôle se limite à vérifier les coûts c'est-à-dire comparer les chiffres budgétés avec les chiffres réelles, calculer les écarts et les expliquer, il ne peut donc le traduire au niveau de l'organigramme par sa liaison hiérarchique vis-à-vis de la direction à l'instar du schéma n° 5. Dans ce cas figure, la fonction contrôle de gestion se rattache à la fonction administrative, comme le montre le schéma ci-dessous n°9.

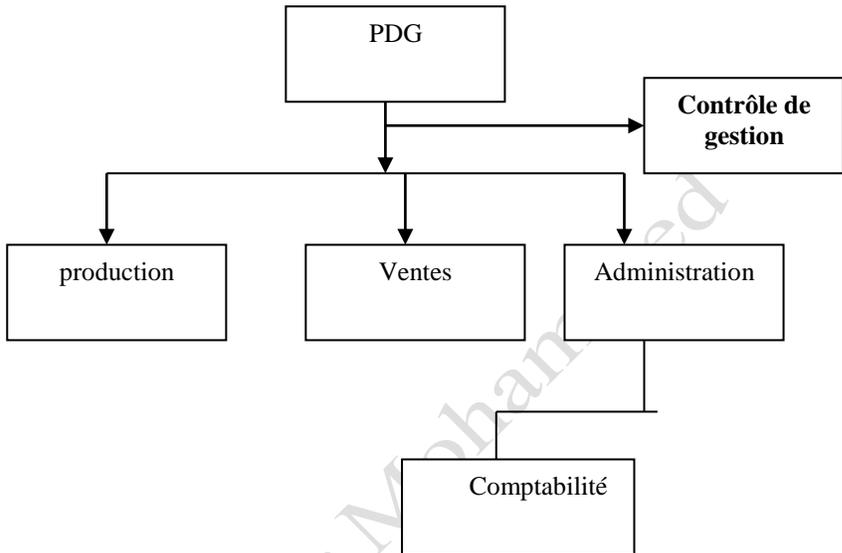
Schéma n° 9.



—: Liens hiérarchiques

Dans le cas contraire, c'est-à-dire si le contrôle (le contrôle de gestion) a tendance à avoir une main mise sur tous les aspects de l'entreprise à savoir entre autres sa participation par exemple dans la définition des objectifs, à l'allocation des ressources, les contrôleurs de gestion peuvent conseiller les responsables de la production, de l'administration et de la vente, etc. Selon cette conception le contrôle de gestion se confère une fonction plus large et partant un rang hiérarchique à toutes les dimension. C'est le cas de l'organigramme ci-dessous.

Schéma n° 10



→ **Liaisons fonctionnelles**

—: **Liaisons hiérarchiques**

Toujours est-il que la même remarque peut être faite pour la fonction d'audit compte tenu de son degré d'intervention.

B- Le concept de division technique du travail:

contenu et limites

1- Contenu

Rappelons qu'avec Taylor, la division technique du travail a atteint son apogée. La division technique du travail a particulièrement pour but de décomposer les métiers ou les tâches en gestes élémentaires et simples et ce afin de:

- d'un côté de mieux dominer les ouvriers ne disposant pas de métiers et interchangeables;
- d'un autre côté, de les payer moins chers.

2- Limites

Comme le soulignent d'ailleurs Fried Mann (1946) ⁽¹⁾ et 1964⁽²⁾, Gorz (1973)⁽³⁾, la décomposition du travail au maximum pourra présenter l'inconvénient d'aboutir à des gestes n'ayant aucun sens. De ce fait, répéter des gestes aussi minimes soient-ils à l'infini, serait susceptible de démotiver les ouvriers (Friedman 1964), Marcuse (1968) ⁽⁴⁾.

C- Le concept de spécialisation organisationnelle

Le travail doit être subdivisé et fragmenté afin de délimiter les spécialités au sein de l'organisation, condition nécessaire à l'amélioration technique de l'organisation.

Nous pouvons aussi dire que la spécialisation consiste à découper l'activité globale de l'organisation groupant les différentes dimensions en postes de travail.

1- Le concept de poste de travail⁽⁵⁾

(1)- Définition du poste de travail

La révolution informatique a transformé de façon profonde la définition du poste de travail tant au niveau de la vente au détail qu'à l'usine et dans les bureaux; que les cadres soient supérieurs ou des secrétaires.

Exemple: Le remplacement des machines à écrire électronique par des ordinateurs individuels dans les bureaux entraîne de nombreuses conséquences:

-
- ¹ - Fried Mann G (1946) "Problèmes humains du machinisme industrielle", Paris, Gallimard.
 - ² - Fridman G (1964), le travail en miettes, Paris, Gallimard (idées).
 - ³ - Gortz. A. (1973), critique de la division du travail, Paris, Seuil (points).
 - ⁴ - Marcuse. H ((1968), l'homme unidimensionnel, essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée. Paris, Minuit.
 - ⁵ - Pour plus de détails sur le concept de poste de travail, voir Hillriegal, Slocum, Woodman "Management des organisation", Traduit de l'américain par Michelle Trachan-Saporta. De Boeck and Larcier. Sa 1992, Département de Bock université Paris, Bruxelles 693 pages, pp 360 à 390.

(1) Les compétences des secrétaires se trouvent davantage développées surtout pour celles qui ont pu se servir et profiter pleinement de cet nouvel outil informatique;

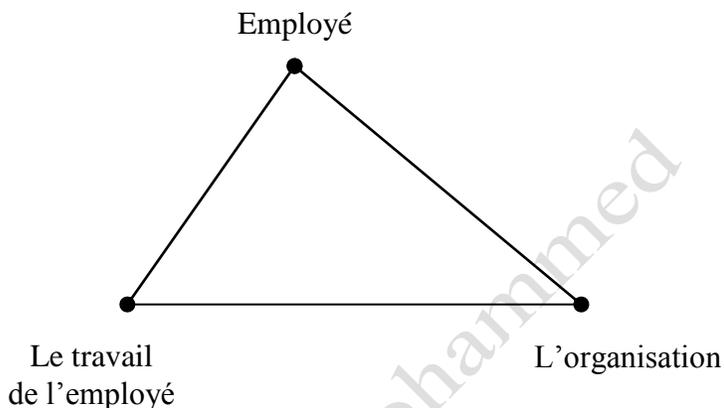
(2) Le temps consacré à la préparation des lettres, des mots et des documents se trouvent réduit dans de proportions importantes;

(3) Les secrétaires deviennent de plus en plus productifs, aussi bien en ce qui concerne la quantité de lettres, notes et documents à confectionner que la qualité du travail.

Toujours est-il que le problème de la définition du poste se pose particulièrement lorsque les managers décident d'attribuer une tâche à un employé, donnent des instruments ou vérifient si un travail a été exécuté. Ainsi, la définition du poste de travail consiste à: déterminer **les caractéristique formelles et informelles des tâches qui vont être accomplies par les employés. Ces caractéristiques comprennent aussi les relations interpersonnelles existantes entre eux ainsi que les interdépendances que l'exécution de la tâche crée avec d'autres personnes que ces dernières se situant à l'intérieur ou l'extérieur de l'organisation.**

Généralement, les managers ont tendance à changer constamment les tâches (ou les emplois) de leurs subordonnés et par voie de conséquences les moyens de les exécuter afin de les rendre plus motivants, et d'utiliser efficacement les compétences et les aptitudes des employés. Toutefois, il n'est pas toujours aisé à exploiter au maximum les compétences et les aptitudes de l'employés, mais il est toujours possible d'améliorer la relation triangulaire entre l'employé, son travail et l'organisation d'autant plus que de telle amélioration serait susceptible de profiter et à l'employé, et à l'organisation et aux consommateurs. Par exemple, une meilleure définition du poste du travail que l'ouvrier occupe dans une usine de production des téléviseurs a permis l'amélioration de la qualité des téléviseurs ce qui entraîne des conséquences positives pour les consommateurs des

téléviseurs et également pour l'organisation dont la position sur le marché se trouverait davantage améliorée.



(2) Les approches de la définition du poste de travail

Toute définition et redéfinition des postes de travail devrait prendre en considération tout à la fois, les besoins et objectifs des employés et ceux de l'organisation. De nombreux facteurs contextuels interviennent dans la définition du poste de travail à savoir:

- Les conditions matérielles du travail;
- La technologie;
- La culture d'entreprise;
- Les structures organisationnelles;
- La politique de rétribution des salaires et des bénéfices;
- Les différences individuelles entre les personnes;
- Style de la direction et du management.

Ceci étant, les approches de la définition du poste de travail sont au nombre de cinq:

2.1- L'approche de l'organisation Scientifique du travail (OST):

Rappelons que Frederick W. Taylor, à la fin du XIXe siècle a mis en place une nouvelle organisation du travail: l'organisation scientifique du travail (OST). L'OST porte sur de nombreuses dimensions à savoir:

- la conception du produit;
- les procédés et l'outillage;
- le plan de l'usine;
- l'évaluation du travail et sa standardisation;

L'OST s'applique:

- aux tâches à accomplir;
- aux méthodes à utiliser;
- à la répartition du travail entre les ouvriers;
- à la disposition du lieu de travail;
- aux normes à atteindre;
- à l'interdépendance de l'homme et de la nature.

Tels sont que donc les facteurs qui sont à la base de l'OST. Leur évaluation se fait à travers l'étude des temps et de mouvements permettant de déterminer la durée nécessaire à chaque tâche ainsi que les gestes dont dépend son efficacité.

La spécialisation et l'efficacité constituent deux paramètres déterminants dans l'OST.

Ainsi, l'approche de l'OST de la définition des postes de travail présente un intérêt considérable en ce sens:

- qu'elle permet des économies considérables en matière de coûts de production;
- que ces coûts sont faciles à chiffrer;

- qu'elle permet d'étudier les niveaux adéquats d'automatisation pour pouvoir remplacer les êtres humains par des machines dans l'accomplissement des tâches les plus pénibles et les plus routinières.

2.2- L'approche de l'élargissement du poste

L'élargissement du poste consiste à augmenter le nombre des tâches à accomplir par un même employé. Exemple(1) dans une chaîne de montage de carrosserie des cars, le travail d'un ouvrier ne se limiterait pas à l'installation d'un seul feu arrière mais de deux feux arrières et d'un coffre.

Exemple(2): Un mécanicien automobile se chargerait aussi bien de vidanger le réservoir d'huile, que du graissage et de la vidange de la boîte à vitesse.

Cette approche présente de nombreux avantages à savoir:

- le travail devient plus varié et plus intéressant;
- la lutte contre le travail routinier et automatique.
- l'élargissement du poste exige davantage d'attention et de concentration;

2.3- L'approche de la rotation du poste

Selon cette approche, l'employé est amené à se déplacer d'un poste à un autre pour lui permettre d'effectuer une plus grande variété de tâches. Force est de remarquer que l'approche de l'élargissement des postes et l'approche de la rotation des postes sont étroitement associées du fait que les deux permettent:

- **L'introduction de la variété dans un poste de travail afin de réduire la routine et l'ennui éprouvé par l'employé.**

Toutefois, le déplacement de l'employé d'un poste à un autre nécessite que, toutes les tâches qui lui sont confiées ne soient pas semblable et routinières, sinon la rotation des postes deviendrait sans effet. En somme, la rotation des postes

constitue une technique de formation consistant à améliorer les qualification et la flexibilité des travailleurs à condition de ne pas remplacer une tâche routière par une autre tâche routière: par exemple faire accomplir les tâches telles que fixer des jantes de preux (ou des roues) sur les voitures par l'employé, au lieu de montrer des pare-chocs n'entraînerait pas leur ennui.

2.4- L'approche de l'enrichissement des postes

L'enrichissement des tâches consiste à ajouter des tâches au travail des employés. Toutefois il (l'enrichissement des tâches) diffère de l'approche de l'élargissement du poste et de l'approche de la rotation par le fait qu'il vise particulièrement à **faire assumer à l'employé plus de responsabilités, et lui permettre de prendre davantage d'initiative en matière de planification, d'organisation, de surveillance et d'évaluation de leu propre travail.**

C'est à partir des années 1940 que l'enrichissement du travail a commencé a être appliqué chez IBM (International Busines Machines). A partir de 1950, le nombre de sociétés qui commençait à s'intéresser à l'enrichissement du travail a considérablement augmenté, d'où l'intérêt capital que revêt cette approche. Mieux encore, la théorie des deux facteurs de motivation des années 1950 de Herzberg a fait de l'enrichissement du travail le déterminant majeure susceptible d'augmenter la motivation des employés et leur satisfaction professionnelle.

Par ailleurs, l'enrichissement du travail et partant du poste se base entre autres sur trois concepts de base:

(1) Les contacts directs avec la clientèle

L'enrichissement du poste consiste à permettre aux employés de se mettre en relation directe avec les utilisateurs de leur production.

(2) La programmation par l'employé de son propre travail

L'horaire mobil constitue une des formes de programmation. Il permet aux employés de déterminer leurs propres horaires et leur rythme de travail, les employés peuvent varier, dans certaines limites, l'heure de leur arrivée et de leur départ en fonction de leurs besoins et désirs individuels. Ainsi, l'horaire mobile présente l'avantage de faciliter à l'employé la programmation de son propre travail. Mieux encore, les développements de l'informatique comme par exemple les connexions d'ordinateurs entre le domicile et le bureau, pourra entraîner l'accomplissement de certains emplois essentiellement à domicile par l'employé.

(3) L'attribution d'un produit

Ce concept part du fait que les employés qui fabriquent complètement un produit ou qui assument complètement le cycle complet d'une tâche, contrairement à ceux qui accomplissent une partie seulement de la même tâche (cas des employée qui montent en totalité des postes de télévisions ou des machines à laver ou qui dactylographient des rapports entiers), contrairement à ceux qui accomplissent une partie seulement de la même tâche s'identifient au produit fini qu'il réalise.

Ainsi, attribuer à quelqu'un autant des responsabilités (autant de tâches) pourrait créer chez lui un sentiment de fierté et d'accomplissement et aussi de possession.

2.5- L'approche sociotechnique

Comme son nom l'indique, le système sociotechnique prend en considération aussi bien la variable technique que la variable sociale (humaine). Cette approche vise à trouver une meilleure harmonie entre: la technologie disponible, le personnel et les besoins de l'organisation. L'approche sociotechnique aurait

pour avantage de développer la "démocratisation" dans la vie de travail et ce par:

- la mise en place des formes directes de participation sur le lieu de travail (participation des ouvriers dans les prises de décision, accès des ouvriers aux différentes instances dirigeantes (conseil d'administration, etc..)

- en conférant aux employés un pouvoir accru et plus direct sur leurs lieux de travail;

- en accordant la possibilité aux employés d'organiser eux-mêmes leur travail de manière autonome;

- en subordonnant tout changement dans la vie du travail à un accord entre le personnel et le management;

- et la prise en compte des impératifs humanitaires.

Par ailleurs, dans les travaux de Lawrance et Lorseh (1973) ⁽¹⁾ on parle de différenciation : spécialiser, diviser, séparer en activités, tâches, sous-tâches.

2-Le concept de différenciation

Pour faire face à l'environnement, les entreprises sont amenées à opérer un fractionnement en unités (poste de travail, fonctions, etc...) de telle manière que chacune d'elles ait pour tâche principale de ne traiter qu'une partie des conditions externes.

De façon globale, la différenciation c'est la différence pouvant exister entre les départements les uns des autres quant à:

- leurs structures;

- leurs perspectives temporelles (courte, moyenne ou longue);

- les comportements des managers vis-à-vis du personnel (permissif/autoritaires);

¹- Law Rance et Lorseh (1973), "Adapter les structures de l'entreprise " Paris, Editions d'organisations.

- les rapports que les membres du département entretiennent avec l'environnement de tâches (degré de certitude et incertitude) (¹)

Exemple:

Les départements chargés de la production sont souvent structurés d'une manière formelle et dotés de nombreuses règles et procédures, d'un dispositif permettant un encadrement et un contrôle étroits, des vérifications fréquentes et précises des performances individuelles et départementales. Les rapports entre les membres du département de la production sont souvent directs et mieux structurés. Leurs horizons temporels sont souvent courts (en heures et jours) et se préoccupent des problèmes immédiats.

Les membres des départements de la planification entretiennent surtout des rapports francs les uns avec les autres, leurs horizons temporels sont généralement, les mois ou les années à venir. Généralement, plus les différenciations sont grandes entre les départements, les fonction ou les services, plus il est difficile qu'ils travaillent ensemble tel le cas de la fonction commerciale et de la fonction de production.

Par ailleurs, une fois les tâches sont subdivisées (spécialisation, différenciation), on procède à des regroupements rationnels (rentables) parmi les travaux ainsi subdivisés pour mieux coordonner et contrôler, en équipe, section, département. Cette deuxième opération est appelée dans les travaux de Lawrence et Lorsh: **l'intégration/ intégrer.**

D- Le concept de l'intégration

L'intégration est le degré de collaboration et de compréhension mutuelle qui sont nécessaires entre les départements, les fonctions ou les services pour qu'ils atteignent leurs objectifs. **L'intégration** naît de la division du travail et les interdépendances qui marquent l'exécution des tâches.

¹ - Lawrence P.R et Lorsch J.W. Organization and Environment: Managing differentiation and Integration, Homewood, III, Irwin, 1969.

Il y a interdépendance dans les rapports de travail quand tous les groupes intéressés établissent entre eux une collaboration, une intégration à une communauté de prise de décision en vue d'atteindre les objectifs de chaque groupe. Pour qu'il y a effectivement interdépendance, aucun groupe n'a le droit de dicter ou déterminer de façon unilatérale les interactions.

Parallèlement au concept d'interdépendance dans les rapports de travail, le concept d'indépendance dans les rapports de travail signifie par exemple que les prises de décision sont laissées à la discrétion des groupes eux-mêmes.

Le concept de dépendance dans les rapports de travail quand à lui signifie qu'un groupe a la capacité et le pouvoir de dicter ou de définir de façon unilatérale, les comportements et les résultats, d'autres groupes: généralement, la dépendance deviendrait impérative lorsque par exemple:

- les services fournis par un groupe à un ou plusieurs autres groupes ne peuvent être aisément remplacés;
- un groupe ou plusieurs groupes dépendent d'un autre groupe pour se procurer les ressources nécessaires.

Généralement, les individus qui se trouvent en situation de dépendance des actions d'un individu ou groupe d'individus ont tendance à former une coalition ou appartenir à une organisation (syndicat par exemple) susceptible de défendre leurs intérêts, pour pouvoir contrecarrer le pouvoir et les actions unilatérale de leurs supérieurs et partant de réduire leur dépendance vis-à-vis du (des) actions du management.

En tout cas, les managers doivent veiller à ce qu'il n'y ait pas d'intégration insuffisante entre les départements afin d'éviter une baisse de la qualité des décisions et un gaspillage des ressources, ou une intégration excessive entre les départements susceptibles de générer davantage de coût que de bénéfices. De plus, en cas d'intégration trop importante, les départements ont tendance à ne pas s'entraider et e sentent plutôt

gênés dans l'exécution de leurs tâches et à atteindre leurs objectifs.

Conclusion:

La spécialisation de la main-d'œuvre comporte de nombreux avantages à savoir entre autres:

- (1)- L'ouvrier apprend rapidement à exécuter une tâche;
- (2)- Les cycles de travail se raccourcissent, ce qui rend la prestation quasi automatique et réduira ou supprimera l'effort mental;
- (3)- Le recrutement deviendra plus facile dans la mesure où les employés ayant très peu de qualifications pourront être facilement formés et recevront des salaires relativement bas;
- (4)- La s'implication et la standardisation du travail réduit la nécessité de supervision.

E- Le concept de coordination

La coordination permet aux différentes tâches ou fonctions de converger leurs efforts afin d'assurer la convergence d'ensemble. Plusieurs types de coordination peuvent être distingués à savoir: la coordination par procédures préétablies ; la coordination par la hiérarchie et la coordination latérale⁽¹⁾.

F- Le concept d'éventail de subordination

Il s'agit du nombre optimal de subordonnés (ou d'unités organisationnelles) à soumettre à l'autorité du même hiérarchique.

Eu égard à **ce concept de subordination**, deux types de structures peuvent être distinguées: la structure aplatie, et la structure "haute" ou "pointue".

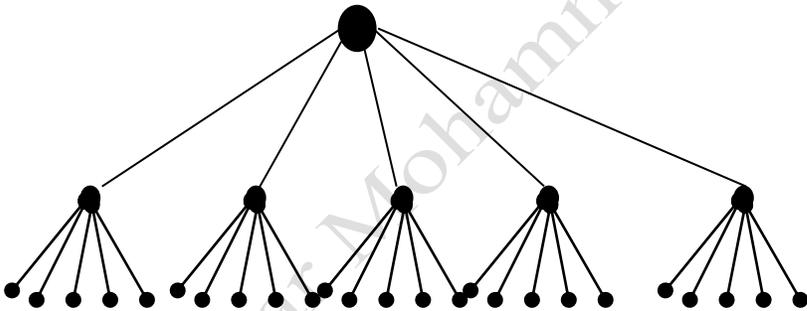
¹ - Pour plus de détails, voir notre livre: économie et organisation de l'entreprise, press Imprimerie papeterie Fès, édition, (1^{ère}) 2006: pp 161-166.

- La structure "aplatie"

La structure "aplatie" se définit par le nombre élevé de subordonnée (voir figure ci-dessous). Dans ce cas de figure, la surface de contrôle est large (niveaux hiérarchique pour 31 personnes).

Il en résulte de cette structure "aplatie" (élargie), appelée aussi "en râteau", le responsable hiérarchique peut se consacrer à sa véritable mission qui consiste à élaborer les objectifs et prévoir les aléas.

La structure plate ou "élargie"

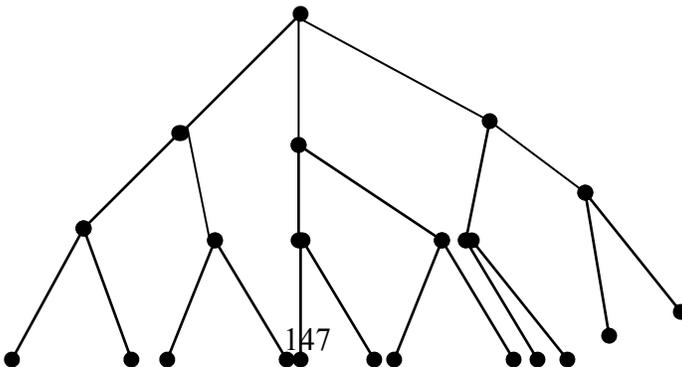


3 Niveaux pour 31 personnes

- La structure en "pointe"

À la différence de la structure 'aplatie', le nombre de subordonnés est faible dans une structure en "pointe" (voir figure ci-dessous).

Structure en "pointe"



4 Niveaux hiérarchiques pour 22 personnes

G- Le concept de décentralisation

Deux types de décentralisation sont à distinguer: la décentralisation verticale lorsque les niveaux hiérarchiques supérieurs délèguent une partie ou la totalité de leur pouvoir de décision à des niveaux hiérarchiques inférieurs et la décentralisation horizontale lorsque la délégation se fait à des niveaux hiérarchiques similaires.

La décentralisation présente le mérite:

- de réduire et d'alléger les responsabilités de la hiérarchie se situant au niveaux supérieur;

- de responsabiliser ceux qui sont près du terrain pour pouvoir réagir le plus rapidement aux changements de l'environnement;

- de constituer de véritables moyens de motivation et de responsabiliser des niveaux hiérarchiques subalternes (les collaborateurs).

H- Le concept de Formalisation

La notion de formalisation désigne tout ce que l'organisation précise par écrit: la formalisation comporte aussi bien des avantages que des inconvénients.

1- Les avantages

- de coordonner les tâches, les fonctions, les unités organisationnelles et partant de délimiter et ce par écrit, les tâches et les responsabilités de chaque individu, et leurs comportements (chaque individu sait les limites de son champs d'action et celles des autres);

- de faciliter la vérification entre les réalisations et les prévisions, et les actions correctives:

- d'évaluer les membres de l'organisation à leur juste valeur, eu égard aux procédures formelles établies.

2- Les inconvénients

La formalisation, lorsqu'elle est lourde (règles trop rigides et procédures peu flexibles) pourrait constituer un véritable handicap au fonctionnement de l'organisation: les membres de l'organisation auront un faible marge de manœuvre, et peu d'initiatives dans l'accomplissement de leurs actions.

I- Le concept de l'autorité

L'autorité désigne le pouvoir de diriger les subordonnés, encore faut-il posséder les ressources nécessaires pour pouvoir accomplir son travail et le faire de façon efficace.

J- Le concept de hiérarchie

L'autorité descend, par une ligne continue et nette, une échelle bien définie, de poste (voir organisation hiérarchique plus loin).

Chapitre III: La Direction

Nous procédons dans une **première section** à l'étude des différentes approches du travail des cadres. **La deuxième section** porte sur la description du travail des cadres. **La troisième section** a pour objet l'étude de la conception du travail du manager chez Mintzberg.

Section I: De l'approche classique du travail des cadres à l'approche de l'activité du Leader.

Nous citons l'approche classique (§1), l'approche du "grand homme" (§2), l'approche de l'entrepreneur (§3), l'approche de la théorie de la décision (§4), l'approche du pouvoir de commandement efficace (§5), l'approche du pouvoir du

Leader (§6), l'approche du comportement du Leader (§7), et l'approche de l'activité du Leader (§8).

§1- L'approche classique du travail des cadres: **POPDCORB**

L'approche classique du travail des cadres qui s'est érigée en véritable école à l'instar d'ailleurs des sept autres approches se constitue du père de cette école, **Henri Fayol**, qui, rappelons-le présenta en 1916 les cinq fonctions de base de l'encadrement: **planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler.**

Trente années plus tard, **Luther Gulick**⁽¹⁾ tout en s'inspirant de l'analyse fonctionnelle élaborée pour Henri Fayol dans son ouvrage: "Administration Industrielle et Générale", résume le travail du PDG (président directeur général) ou encore ses activités principales et ses devoirs dans les acronymes suivants: **POPDCORB.**

- **Planification:** cette activité consiste à définir les grandes orientations à venir, les objectifs de l'entreprise et la méthode pour pouvoir les réaliser.

- **Organisation:** cette activité consiste à:

- établir la structure d'autorité formelle;
- cette dernière consiste à décomposer l'entreprise en sous- unités, à effectuer la division du travail entre ses composantes et à assurer la coordination nécessaire à la réalisation de l'objectif global.

- **Personnel:**

L'activité personnelle vise à assurer:

- le recrutement;
- la formation du personnel;

¹- Gulick. L.H (1937) "Notes on the theory of organization", in L.H. Urwick eds, papers on the Science of Administration, New York: Columbia University press. P .13.

- les conditions de travail favorable.
- **La direction**: est une activité permanente consistant à:

- prendre des décisions;
- les transformer en ordres et en instructions générales et spécifiques;
- servir de leader de l'organisation

- **La coordination**:

Cette activité est centrale au sein de toute organisation dans la mesure où elle consiste à assurer la liaison entre les différentes parties du travail;

- **Rapport**:

Cette activité qui se traduit sous formes de dossier, de recherches et d'inspections, permet au cadre de tenir son supérieur au courant de tout ce qui se passe. Ainsi, cette activité (ce rapport) permet aussi bien aux supérieurs qu'aux subordonnés de s'enquérir de la situation au sein de l'organisation.

- **Budget**:

Comportant les prévisions fiscales, la comptabilité et le contrôle.

Le POPDCORB continue encore à dominer la littérature sur le travail des cadres. Nous citons entre autres les écrits des théoriciens comme Drucker, ainsi que des dirigeants des entreprises.

Mieux encore, on détaille encore plus la fonction de direction qui comprend les activités suivantes: **déléguer, motiver, coordonner, gérer le changement.**

Toutefois, malgré l'importance cruciale que revêt l'école classique, elle semble constituer une approche limitative dans la mesure où elle renseigne: sur ce que chaque cadre devrait faire et non ce qu'il fait dans la réalité.

§2- L'approche du "grand homme": Le grand Leader

Cette approche repose sur les réalités tangibles des biographies et autobiographies des cadres. Le lecteur cherchant à approfondir les différents aspects de cette approche, pourra se référer aux livres consacrés aux grandes leader de l'histoire industrielle, militaire et politique⁽¹⁾.

En générale, il semble que cette approche du "grand homme" est beaucoup plus utile pour l'historien, et au psychologue que pour le travail du manager.

§3- L'approche de l'entrepreneur

Dans les écrits des économistes, le cadre a peu d'importance. C'est l'entrepreneur fondateur de son entreprise qui retient toute l'attention de l'économiste.

Joseph Shumpeter, l'économiste le plus connu pour ses considérations sur l'entrepreneur et son rôle crucial dans l'innovation écrivait: chacun est entrepreneur lorsqu'il met en ouvre de nouvelles combinaisons", et uniquement à ce moment; il perd ce caractère dès que l'entreprise est construite (cité par collin et Moore)⁽²⁾.

En micro économie, le cadre n'a pas de latitude de décision, s'il a agir dans ce sens, son action se limite tout simplement à "maximiser le profit"⁽³⁾.

§4- L'approche de la théorie de la décision: L'école de la prise de décision

C'est à Herbert Simon que cette école de pensée doit son origine et beaucoup de son développement (voir chapitre sur la prise de décision d'herbet Simon).

¹ - Collins, O.F. Moore D.G. and unwaita D.B (1964), the Entreprising man. East Lansing, Mich: Michigan state Univesity Press.

²- Collins O.F and Moore D.G (1970) "the organization Makers", New York: Appelation, p.10.

³ - Collin and Moore, op.cit, pp 7-8.

§5- L'approche du commandement efficace: Concept de Leadership

Cette école se focalise sur l'étude du commandement, c'est-à-dire sur l'étude du comportement interpersonnel et plus précisément celle de relation entre les "leaders" et les "suiveurs".

Selon Katz et Kahn⁽¹⁾, deux termes compose le "**Leadership**": la personne qui influence et les personnes influencées. Il s'agit donc d'un concept relationnel qui requiert l'existence de "suiveur", qui sans ce dernier, il ne pourra exister de Leader. Les chercheurs de l'école du commandement, dont la plus part sont des psychologues sociaux centrent leurs travaux davantage sur l'homme qui fait le travail que sur le travail d'encadrement. Ils cherchent plutôt à savoir quels traits de personnalité ou quel type de direction sont susceptibles de conduire un manager à être efficace.

En somme, l'école de commandement efficace repose sur:

- les comportements interpersonnels des leaders;
- le style de direction avec ses deux composantes: le style autocratique centré sur la tâche, et le style participatif.

§6- L'approche du pouvoir du leader: Qualités et impacts du Leader sur la performance de l'organisation

Une question cruciale demeure posée. La performance de l'organisation est-elle due principalement à l'organisation elle-même ou aux qualités de celui qui la conduit? Quel est l'impact du leader et quelles sont les qualités d'un leader?

Un Leader se caractérise par la détention du pouvoir qui lui permet d'exercer une influence ou une certaine domination sur d'autres individus pour atteindre des objectifs déterminés.

¹ - Katz. D. and Kahn. R.L (1966), "the social psychologies of organization", New York: Wiley. P.301.

Comme le souligne Max Weber dans son ouvrage "économie et société"⁽¹⁾, le leader⁽²⁾ puise son pouvoir, son autorité ou encore sa domination à partir de trois grandes variables:

1-la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives, par ceux qui sont appelés à exercer cette domination par ces moyens; ce que Weber appelle (la domination légale);

2- la croyance en la sainteté des traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont habilités à exercer l'autorité par les moyens (la domination traditionnelle);

3- Le caractère sacré, la vertu héroïque ou la valeur exemplaire d'une personne (la domination charismatique).

L'école du pouvoir du Leader repose sur le pouvoir et l'influence. Ainsi, pour pouvoir comprendre le travail, il conviendrait d'étudier les sources de son pouvoir et le degré du contrôle qu'il exerce sur son propre travail. Par ailleurs la littérature sur le commandement distingue entre le leadership informel et le leadership formel. Dans le leadership informel, le leader est choisi, par les "suiveurs" comme dans les bandes de jeunes. Dans le leadership formel, le leader est nommé par une autorité supérieure, comme dans la plupart des entreprises.

Il va sans dire que le leader informel tire son autorité à partir des caractéristiques charismatiques du pouvoir, alors, que le leader formel légitime son autorité de la domination légale, c'est-à-dire, des règles, des directives.

§7- L'approche comportementaliste du Leader

¹ - Max Weber: Economie et société, Plon, 1971.

² - Pour l'approfondissement du concept de leader et de leader ship, voir:

- Bruno Jarroson, "100 ans de management ", op.cit, pp: 135-156

- Hellriegel, slocum et Woodman "le Management des organisation" op.cit chap. 10, le Leadership, pp: 294-331.

Cette école s'est penchée sur l'étude du comportement des cadres. Plusieurs recherches ont été faites sur cette dernière. Nous citons entre autres:

- L'analyse de Georges Homans⁽¹⁾ portant sur le comportement des leaders.

Homan tire la conclusion suivante: Le leader est souvent le membre le mieux informé.

- l'analyse de Hodgson, Levinson et Zaleznic⁽²⁾: les auteurs concluent que les membres se partagent le travail aussi bien en fonction des caractéristiques des tâches que des dimensions émotionnelles;

- l'analyse de Steiglitz⁽³⁾ portant sur 280 PDG d'entreprises, lui a permis de tirer une description des postes en huit parties à l'instar du POPDCORB. Il cite par exemple: la formulation de la stratégie, la détermination des plans et des objectifs d'ensemble.

- L'analyse de l'université de l'Etat de l'Ohio portant sur les comportements des cadres d'entreprises, de l'armée, des syndicats, et de nombreuses organisations. Les résultats obtenus ne s'avèrent pas s'éloigner du POPDCORB⁽⁴⁾.

¹ - Homans G.C (1950) "the Humans Group", New York, Harcourt Brace Javanovich.

²- Hodgson P.C Levison, D.Y and Zaleznic A. (1965) "the executive role constellation: An analysis of personality and relations in Management, Boston: Harvard Business school. Division of Research.

³- Stieglitz. H (1969), "the chief executive –and His job, New York : National Industrial conference Board, personne policy study N. 214.

⁴ - Mintzberg" le manager au quotidien", op.cit p .34.

Chapitre IV : Le contrôle : de la conception traditionnelle du contrôle à l'autocontrôle.

I- La conception traditionnelle du contrôle : contenu et limites

Le contrôle constitue un élément incontournable de l'acte de gérer. Il constitue le dernier élément du processus de management à savoir : le PODC.

I₁- Contenu

Le contrôle est donc une étape indispensable du processus de management. Il s'agit d'un jalon important du management dans la mesure où il permet de s'assurer que les règles sont respectées et que les résultats sont conformes aux objectifs.

Ainsi, la fonction du contrôle revêt la même importance que les autres éléments composants le processus à savoir, la fonction de planification, la fonction d'organisation et la fonction de direction.

Dans ce chapitre, nous essayerons de définir l'acte de contrôle dans la conception traditionnelle du management dans une première section. Dans une deuxième section, nous traiterons la typologie, les niveaux, et les formes de contrôle. La troisième section aura pour objet l'étude du processus du contrôle, puis des outils du contrôle dans une quatrième section. Les objectifs du contrôle seront traités dans une cinquième section.

Section I : Les différentes définitions de la notion de contrôle

-Premier sens : enregistrer les transactions et les opérations de façon contradictoire sur un autre registre

La notion de contrôle est d'origine française. Elle est la combinaison de deux mots : contre et rôle. Cette association a donné le terme : contrôle-rôle. En langue française, on dit tenir un contre-rôle : enregistrer les transactions et les opérations de façon contradictoire, sur un autre registre, un autre rôle. C'est dire que tenir un contrôle consiste à tenir deux registres différents où sont portées par ordre chronologique les transactions effectuées pour pouvoir les comparer.

- Deuxième sens : sens de vérification

Le terme de contrôle consiste ici à surveiller, et à inspecter de façon très marquée les opérations.

Nous distinguons entre autres deux définitions classiques :

(1) Définition managériale

En management, l'acte de contrôle désigne : toute activité consistant à suivre, à vérifier et à évaluer que les actions entreprises ou réalisées sont conformes aux prévisions et aux programmes afin de combler le(s) écart(s) si écart(s) il y a et de leur apporter les corrections nécessaires.

(2) Définition élargie

Selon cette définition, le contrôle inclue plusieurs variables :

- **Contrôle permanent** : Connaître en permanence les forces et les faiblesses de l'organisation ;

- **Contrôle du fonctionnement correct des activités** : mettre au point un système susceptible d'assurer de façon formelle ou informelle que les activités des membres de l'organisation fonctionnent correctement ;

- **Contrôle de la coordination et de la synergie** : s'assurer que toutes les sous-unités de l'organisation agissent de façon coordonnée et synergique. En d'autres termes, les efforts déployés par l'ensemble des unités de l'organisation se convergent et complètent ;

- **Contrôle des comportements** : canaliser les comportements des membres de l'organisation dans le sens de la performance et lutter contre les comportements qui s'avèrent anti-performants.

Ainsi, selon ces deux définitions, la définition managériale qui cantonne le contrôle à un simple vérification de la conformité des réalisations aux prévisions et la définition élargie qui inclue diverses variables (contrôle permanent, régulation des activités, contrôle du système de coordination, contrôle des comportements) ; le contrôle va au-delà d'un simple acte de vérification et la correction pour pouvoir inclure tous ces éléments ensemble à savoir : la prévention, la correction, l'indication, la canalisation des comportements et la concertation.

Section II : Etude des niveaux, de la typologie et des formes de contrôle

Le premier paragraphe traite les niveaux de contrôle. Le deuxième paragraphe a pour objet, l'étude de la typologie du contrôle. Les formes de contrôle sont traitées dans un troisième et dernier paragraphe.

§1- Etude des niveaux de contrôle

A l'instar de la planification qui comporte trois niveaux : la planification stratégique, la planification structurelle et la planification opérationnelle, il existe plusieurs niveaux de contrôle.

De cette multitude de contrôle, deux niveaux de contrôle sont essentiels : le contrôle externe et le contrôle interne.

A- Le contrôle externe : définition et objectifs

1- Définition :

Le contrôle externe consiste à connaître et à suivre l'environnement de l'organisation- l'environnement pourra se composer entre autre de : son (ses) marchés(s), son(ses) produits(s), sa (ses) technologies(s), son(ses) concurrent(s).

Le contrôle externe consiste, donc à mettre sous surveillance l'évolution de tous les facteurs externes, ayant un rapport direct avec l'organisation et ses activités, ainsi que les effets que ces derniers (les facteurs) sont susceptibles de produire.

2- Objectifs :

Le contrôle externe revêt une importance cruciale. Il a le mérite de s'assurer que les comportements de la firme s'adaptent parfaitement aux nouvelles exigences et changements de l'environnement en termes par exemple de technologie, de clientèle.

En d'autres termes, le contrôle externe pourra être confondu à ce qu'on appelle communément : l'écoute permanente du marché.

B- Le contrôle interne : Définition, objectifs

Outils et étendu

1- Définition

Si le contrôle externe est tourné plutôt vers les facteurs externes de l'entreprise, le contrôle interne, quant à lui est tourné

plutôt vers les facteurs propres à l'entreprise lui permettant de pérenniser son fonctionnement, d'assurer sa production et sa présence sur le marché.

Le contrôle interne constitue une sorte de diagnostic permanent, un inventaire à la fois quantitatif et qualitatif continu de tous les éléments impliqués directement ou indirectement dans les flux qui assurent la production et la qualité du bien ou du service spécifique que l'entreprise met sur le marché.

2- Objectif

Entre autres objectifs, nous citons le fait qu'à travers le contrôle des facteurs internes :

- le contrôle veille à ce que les ressources, l'état des ressources et des façons de les satisfaire sont parfaitement et adéquatement combinées ;

- on se constituera une vision d'ensemble permanente de ce qui se passe au sein de l'organisation, ce qui facilitera la localisation des points précis, susceptibles d'être à l'origine des inadéquations éventuelles constatées à un niveau ou à un autre.

3- Les outils du contrôle internes

Nous citons entre autres :

- Le PERT ainsi que les diagrammes de Gant : comme nous l'avions déjà vu, ce sont des outils de planification, particulièrement opérationnelle pouvant être d'une grande utilité pour le contrôle interne ;

- Les tableaux de bord : comme son nom l'indique, il s'agit d'un tableau de bord qui s'apparente à la fonction du tableau de bord d'une voiture ou d'un avion.

Ainsi, le tableau de bord consiste à : opérer une sélection, par service, par département, par section des données qui paraissent significatives pour pouvoir les insérer ensemble dans ledit tableau et les consulter de temps à autre et

particulièrement à intervalles très réguliers. Entre autres données significatives, nous citons :

- les ratios ;
- les chiffres indiquant les quantités produites, les quantités rejetées et retournées,
- le chiffre inhérent aux absences et aux retards du personnel ;
- les chiffres relatifs aux pannes.

4- Etendu du contrôle

- Le contrôle ne doit pas se limiter aux seuls niveaux d'exécution et de production, qu'on a tendance d'ailleurs, le plus souvent à le faire. Le contrôle doit également s'étendre à la stratégie (contrôle stratégique)⁽¹⁾ d'autant plus que des erreurs graves de conception ou une évaluation insuffisante seraient susceptible de générer d'énormes coûts une fois la productions lancée ;

- Le contrôle doit s'étendue à l'ensemble des composants de l'organisation. Aucun, aspect ne doit être épargné ;

- Le contrôle doit être adapté selon la nature de l'activité et selon le champ de responsabilité.

§2- Typologie de contrôle

Nous distinguons deux types de contrôle : le contrôle préventif ou proactif(A) et le contrôle d'alerte ou réactif(B).

A- Le contrôle préventif ou proactif : définition et

outils

1- Définition :

¹- Pour plus d'approfondissement sur le contrôle opérationnel et le contrôle stratégique, voir notre ouvrage « le management stratégique », Edition (1^{ère}) Press Imprimerie- Papeterie, Fès 2005- Titre II : Mise en œuvre de la stratégie, chap I : du contrôle opérationnel au contrôle stratégique, pp 135-173.

Le contrôle préventif consiste à prévoir la difficulté ou le problème et de faire ce qu'il faut pour pouvoir l'éviter ou le minimiser.

Ainsi, à ce niveau, l'acte de contrôle s'exerce avant même que la difficulté survienne, on attend pas à ce que la difficulté se produise pour pouvoir agir.

2- Les outils du contrôle préventif

Entre autres outils, nous pouvons citer :

- le PERT.
- Les tableaux de bord permettant par exemple l'analyse des retards prévisibles, les conséquences sur les tâches suivantes, etc... et une correction à l'avance ;
- Les différentes façons d'assurer la maintenance et la continuité des flux permettent, elles aussi de constituer l'excellent moyen de contrôle préventif au jour le jour.

B- Le contrôle d'alerte ou réactif

Contrairement au contrôle préventif, le contrôle d'alerte ou réactif ne s'exerce qu'une fois la difficulté est constatée. Elle est donc orientée vers la « guérison » de la difficulté qui s'est installée que vers sa prévention. Il s'agit, donc d'un contrôle consistant à réagir face à la difficulté établie, pour pouvoir lui apporter une correction nécessaire. C'est dire que le contrôle d'alerte ne permet que la réaction.

Nous pouvons citer l'exemple de la voiture : la lecture du cadran permet aussi bien un contrôle proactif et préventif qu'un contrôle d'alerte.

- le contrôle proactif pourra être opéré à travers la lecture des niveaux fluides, des pressions, etc.
- le contrôle réactif pourra engendrer une alerte dans le cas où le cadre est rouge. Le signallement rouge indique qu'il y a un problème, et que la voiture devra être immédiatement confiée à un mécanicien.

§3- Les différentes formes de contrôle

Entre autres formes de contrôle, nous citons : le contrôle en temps réel (A), le contrôle en temps différé (B), le contrôle budgétaire (C), le contrôle de gestion (D), et le contrôle de qualité (E).

A- Le contrôle en temps réel

Le contrôle en temps réel pourra être qualifié de « contrôle instantané » en ce sens qu'il nécessite une réaction instantanée entre le moment où le problème est constaté et la réponse. **Exemple** : nous prenons toujours l'exemple de la voiture, lors d'un virage, nous serons obligé de lever immédiatement le pied de l'accélérateur pour pouvoir faire passer la vitesse de 100 km/h à 80 km/h ou à 60 km/h.

En management, le contrôle en temps réel est couramment utilisé en management par projet ou par programme. En raison de l'importance des variables coût/ délais en matière de management de projet, le contrôle en temps réel revêt une importance cruciale.

B- Le contrôle en temps différé

Le contrôle en temps différé se caractérise par le fait qu'il est toujours possible de reporter la correction sans que ce report entraîne des dommages pour l'activité d'ensemble de l'organisation. Ainsi, dans ce genre de contrôle, un délai plus ou moins long existe entre le moment du constat de la difficulté et la réaction.

Exemple :

Se rendant compte que les pneus manquent de pression, ou que le signalement rouge du cadran indique un manque d'essence, on serait pas obligé de s'arrêter tout de suite et procéder à la correction, mais on pourra toujours rouler jusqu'à la prochaine station et rétablir la pression des pneus ou faire le plein d'essence.

En management, on rencontre généralement le contrôle en temps différé dans les activités où les variables coûts/ délais sont moins sensibles, c'est le cas des fabrications en série qui sont susceptibles de se permettre un délai plus ou moins long pour pouvoir transmettre l'information ou procéder à des analyses et études avant de faire face à la situation problématique et lui apporter les corrections nécessaires.

Certes, de part leurs caractéristiques, le contrôle en temps réel peut toujours être associé au contrôle d'alerte du fait que la correction ne pourra être déclenchée que lorsque le problème est constaté, le contrôle différé, quant à lui peut être associé au contrôle préventif et ce du fait que le système de prévention est déclenché avant même que le problème est établi.

Toutefois, ces associations, contrôle en temps réel/ contrôle d'alerte et contrôle différé/ contrôle préventif ne sont pas toujours aisées à réaliser, dans la mesure où les contextes organisationnels ne le permettant pas toujours. Cela dépend du degré de centralisation, de « bureaucratism », du degré d'autonomies conférées aux membres de l'organisation, la liberté d'initiative locale, le degré d'attachement et de loyauté des membres à leur organisation, le degré de confiance et les règles et les procédures qui constituent de véritables contraintes aux marges de manœuvre des membres de l'organisation.

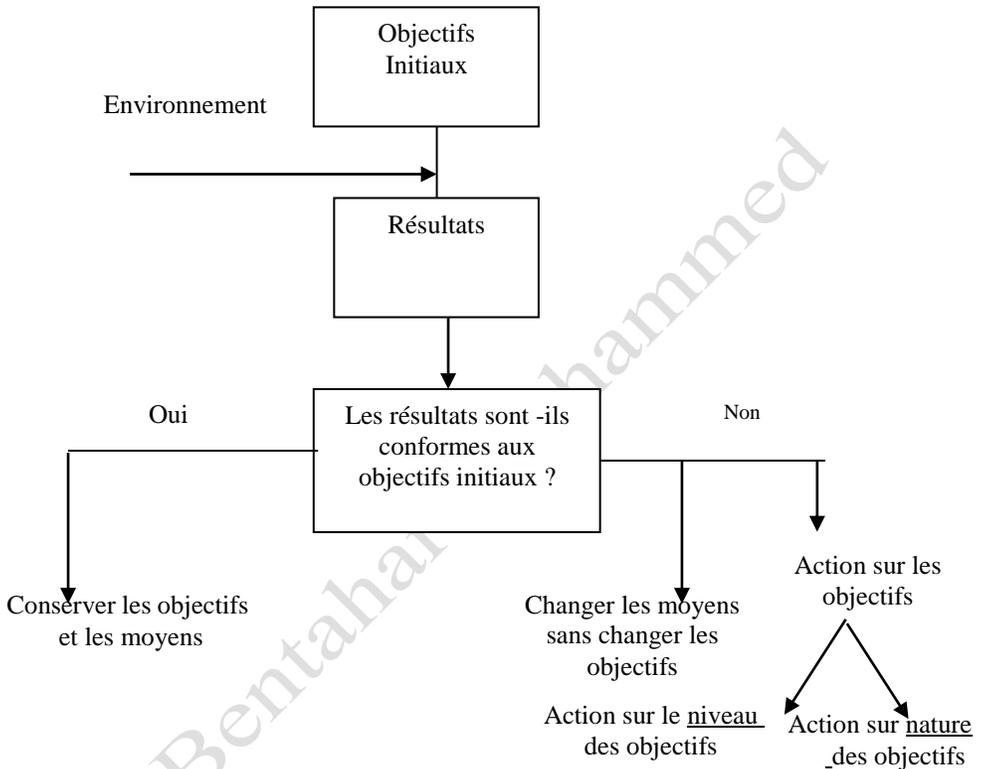
C- Le contrôle budgétaire : définition et importance

1- Définition

Un système est considéré sous-contrôle si son « pilote » (celui qui la gère) sait comment faire pour obtenir les résultats souhaités, en principe les résultats planifiés. Certes, il dispose d'un ensemble de moyens pour pouvoir mettre son organisation sous-contrôle, mais pour les utiliser correctement, il lui faut comme le montre le schéma ci-dessous :

- comparer l'état réel du système qu'il gère à la situation prévue initialement ;
- identifier les causes de l'écart ;

- prendre les décisions susceptibles de faire disparaître les écarts, d'en maximiser les incidences favorables, et d'en minimiser les conséquences défavorables.



La mission du contrôle budgétaire est précisément de comparer l'état réel du système à son état prévu.

Ainsi, le contrôle budgétaire consiste à suivre l'usage des fonds alloués pour telle ou telle activité. A travers cette forme de contrôle on est amené à s'assurer que:

- les fonds sont d'abord effectivement disponibles;
- ensuite, qu'ils sont bien utilisés aux fins prévus, dans les conditions prévues et avec les résultats prévus.

2- Importance du contrôle budgétaire

L'utilité du contrôle budgétaire est incontestable dans la mesure où:

- il implique la traduction en expressions monétaires à peu près tout ce qui concoure à une activité donnée, ce qui offre un bon complément de contrôle;

- certes, l'aspect financier constitue le noyau dur du contrôle budgétaire, mais il ne doit nullement constituer l'unique base de suivi et de correction des actions.

- Le contrôle budgétaire fournit aussi une information indispensable:

- aux responsables financiers qui doivent disposer de chiffres en valeur;

- aux dirigeants qui doivent recourir à une synthèse des diverses activités;

- aux opérationnels qui se chargent de la gestion de vente et/ou reçoivent la mission d'utiliser au mieux des ressources financières.

D- Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est généralement désigné par "contrôle intégré". Il s'agit d'un contrôle comptable élargi; les experts comptables et les vérificateurs (internes et externes) constituent les agents privilégiés du contrôle de gestion.

Cependant les nouvelles conceptions du contrôle de gestion vont au-delà du simple vérification comptable élargie pour pouvoir intégrer d'autres variables. Pour l'approfondissement du contrôle de gestion, voir notre thèse de doctorat en sciences de gestion: Management et commerce, intitulé "le nouveau contrôle de gestion et son impact sur la gestion de la performance des entreprises" (FSJESF-FES-2002).

B- Le contrôle de qualité : Définition du concept de la qualité et du concept du contrôle de la qualité

Le contrôle de qualité constitue la forme de management de la production de plus en plus utilisée. Une attention particulière commence à être accordée au concept de la qualité et au contrôle de la qualité à l'heure actuelle.

- Définition du concept de qualité et du contrôle de la qualité

Les normes ISO définissent la qualité comme étant "aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins exprimés ou potentiels des utilisateurs"⁽¹⁾.

Ainsi, défini, la qualité du produit (ou du service) et la satisfaction des besoins des utilisateurs dudit produit (ou service), sont étroitement liées. Pour ce faire, il conviendrait de mettre en place un certain nombre d'actions visant à donner la preuve que le produit (ou le service) fourni est de qualité. En d'autres termes, la démarche qualité totale permet de prouver que tout a été mis en œuvre, et ce depuis l'amont vers l'aval, afin de fournir un produit ou un service de qualité. La notion de preuve et déterminante dans un rapport client/ fournisseur. Cependant, pour que ce deux partenaires s'entendent sur la qualité effective du produit ou service, il faudrait qu'il se mettent d'accord sur les éléments susceptibles d'en fournir la preuve à savoir:

- le vocabulaire lié à la qualité;
- les actions nécessaires susceptibles de donner l'assurance de la qualité du produit (ou du service) fourni;
- les documents nécessaires;
- les méthodes employés.

Par ailleurs, cet accord dépasse le seul cadre restrictif client/ fournisseur pour pouvoir s'étendre aux relations

¹ - Voir notre ouvrage "Economie et organisation de l'entreprise", Press Imprimerie perpeterie, Fès, 1^{ère} édition 2005, chap V: la fonction production, section VI: gestion de la qualité et contrôle de la qualité, pp.267-305.

internationales entre les entreprises. Ceci a donné naissance en 1987 à une **normalisation internationale sous la référence ISO 9000.**

Cette norme internationale s'est rapidement constituée une variable de référence de base en matière d'organisation d'un système de qualité. Cette norme consiste à donner l'assurance que le produit (ou le service) est "sous surveillance".

ISO 9000⁽¹⁾ regroupe un ensemble de normes dont les principales sont:

- **ISO 9001**, considéré la plus complète car elle comporte 20 chapitres, et s'intéresse à l'ensemble du processus aboutissant à un produit (ou un service) de qualité et ce depuis la conception jusqu'au suivi après la vente.
- **ISO 9002**, comportant 18 chapitres;
- **ISO 9003**, comportant 12 chapitres.

Section III: Etude des étapes du processus du contrôle

Nous distinguons deux grandes catégories d'étapes : les étapes du contrôle lui-même (§1) et les étapes opératoires (§2).

§1- Les étapes préparatoires.

Les étapes préparatoires sont au nombre de cinq à savoir :

- **Première étape: hiérarchisation des objectifs.**

L'ensemble des objectifs de l'organisation doit être hiérarchisé, explicite, compris et réparti et ce depuis les objectifs globaux, jusqu'à l'atelier et au poste de travail.

¹ Daniel Boéri, Méline Cuguen, Stefan Aniol, Damien Birbes "Maîtriser la qualité, tout sur la certification, la qualité totale et le management éthique", normes ISO 9001".

- **Deuxième étape:** définition des objectifs, des délais et des moyens, mis à la disposition de chaque responsable pour pouvoir réaliser les objectifs qui lui sont assignés.

- **Troisième étape:** Définition des normes et des standards.

Il est souhaitable que les normes et les standards soient explicités et négociés aussi bien sur les plan quantitatif que sur la plan qualitatif. Les intervenants et particulièrement ceux qui sont directement concernés à savoir les opérateurs doivent connaître les méthodes d'établissement des normes et standards. Ces dernières (les méthodes) doivent être claires et explicitées.

- **Quatrième étape: Définition des outils de contrôle à mettre en œuvre à chaque niveau (voir les outils du contrôle)**

- **Cinquième étape: Diffusion**

Au niveau de cette étape, les informations et les détails sur les modes de contrôle les moyens, les normes, ainsi, que les mesures rattachées au contrôle devront être diffusés à tous les échelons. Toutefois, si ces éléments ont déjà fait l'objet dans leur établissement d'une concertation/ négociation, au lieu d'être fixés par la hiérarchie, l'information circulera par elle-même, et chaque individu dans son niveau hiérarchique et de responsabilité sait ce qu'il a à affaire, dans quelles conditions et avec quels moyens.

Les étapes préliminaires sont aussi indispensables que les étapes opératoires.

§2- Les étapes opératoires

Les étapes opératoires sont au nombre de six et se présentant comme suite:

- **Première étape: Enregistrement**

Toutes les données recueillies, qu'elles portent sur les préventions ou sur les résultats, qu'elles soient chiffrées ou non chiffrées que le système de contrôle est susceptible de générer

doivent être enregistrées. Plusieurs moyens sont employés permettant l'enregistrement des différentes sortes d'informations. Nous citons entre autres:

- ✓ les états de travaux (digramme de GANT);
- ✓ les états financiers (comptes d'exploitation);
- ✓ les tables des incidents critiques: ils permettent l'enregistrement quotidien des événements jugés les plus significatifs, dits "critiques";
- ✓ les tables de variances: ils permettent d'enregistrer les écarts entre les réalisations et les prévisions.

- **Deuxième étape: phases de comparaison:**

La phase de comparaison consiste à confronter les constats provenant de l'enregistrement, des résultats, d'opérations ou des données du contrôle d'alerte ou préventifs, et les normes, les standards et les prévisions pour pouvoir dégager les écarts quantitatifs et (ou) qualitatifs.

- **Troisième étape: analyse des écarts**

Tous les écarts qu'ils soient significatifs ou non doivent être analysés. Toutefois, une attention particulière doit être accordée au premier qu'au deuxième. L'analyse doit déboucher vers une explication des raisons de ces écarts, avec la collaboration des opérateurs concernés.

Par ailleurs, l'analyse des écarts porte sur deux opérations: la détermination des écarts significatifs (**sous-étape 1**) et leur analyse (**sous-étape 2**).

- **Sous-étape 1: La détermination des écarts significatifs**

Notons qu'il est inutile de songer à l'examen de tous les écarts concevables encore faut-il que les avantages de l'opération (l'analyse de l'écart) l'emporterait sur les coûts. Ceci étant, plusieurs critères conditionnent l'étude des écarts. Nous citons entre autres:

- on ne doit retenir que les écarts sur les quels il est possible d'agir;

- les mesures qu'on est censé effectuer doit s'adapter aux besoins dans la mesure où les besoins d'un directeur général n'est le même que celui du responsable de la fabrication ou du contremaître. Par exemple le directeur général ne disposant que d'informations synthétiques et générales, il n'a pas à se préoccuper que de la réalisation de la planification stratégique eu égard aux choix prévus (ce qui le concerne: le taux de rentabilité des capitaux investis), ou encore aux résultats des divisions. Le responsable de la fabrication s'occupe plutôt des dépenses de matières premières, de la main d'œuvre et des charges fixes. Le contremaître, quant à lui raisonne en termes de quantités consommées, de temps d'exécution.

- C'est dire que chaque niveau hiérarchique dispose de ses propres besoins et ses propres préoccupations.

- Les données de base entrant dans le calcul des écarts doivent être exactes. Par exemple, l'absence d'un inventaire permanent entraîne souvent à une mauvaise évaluation des stock ou à une évaluation approximative.

- Enfin, il convient de mettre en place un pourcentage, un seuil, au-delà duquel, les différences, entre les réalisations et les prévisions sont jugées importantes au non.

- **Sous-étapes 2: L'étude des écarts significatifs:**

(Pour plus de précisions, voir cours de Gervais)

- **Quatrième étape:**

Les écarts ainsi que les résultats de l'étude des écarts doivent être transmis aux services concernés.

- **Cinquième étapes:**

Au niveau de cette étape, il conviendrait d'exposer les écarts constatés et analysés aux opérateurs concernés pour pouvoir les discuter avec eux.

- Sixième étapes: Les actions correctives

Les actions correctives peuvent revêtir plusieurs scénarios pouvant aller du maintien des objectifs, jusqu' à leur changement (voir schéma ci-dessus: contrôle budgétaire).

1^{er} Scénario: il consiste à changer les moyens utilisés pour un ou plusieurs services sans pour autant que soient changés les objectifs généraux. Ce scénario consiste par exemple à procéder à la révision des standards de matières et de main d'œuvre eu égard aux erreurs commises.

2^{ème} scénario: Quand les corrections opérées s'avèrent insuffisantes et ne semblent pas produire les effets attendus, en d'autres termes, elles n'arrive pas à améliorer sa rentabilité et ne peut que générer des pertes cumulatives qui compromettent la vie de l'entreprise.

Afin de sortir de cette situation difficile, l'entreprise a deux possibilités:

(1) soit agir sur le niveau des objectifs qui avaient été fixés au départ, seulement si le fossé ou l'écart entre la situation réelle et la situation souhaitée (c'est-à-dire planifiée, prévue) n'est pas tellement grand;

(2) soit agir sur la nature même des objectifs dans le sens du changement complet de (s) objectifs (s) et mettre en place de nouvelles priorités (des objectifs nouveaux).

Section IV: Les outils du contrôle

Les outils du contrôle sont nombreux et divers: entre autres nous pouvons retenir:

- les programmes de travail (TLR, diagramme de GANT, PERT,...);
- les états financiers prévisionnels (les budgets);
- les tableaux de bord (chiffres et données les plus significatifs enregistrés et vérifiés au jour le jour);

- les normes et les standards (objectifs- cibles minimaux a atteindre pour les quantités, la qualité, par jour, par semaine, par mois,...);
- les systèmes de communication et d'information permettant de gérer les communications et les informations depuis leur recherche, leur réalisation jusqu'à leur diffusion;
- les tables d'incidents critiques;
- les tables de variances;
- L'inspection périodique et systématique touchant les points les plus sensibles, les plus importants et les plus stratégiques du processus de production.

En tout cas, selon les situations, on pourra adopter tel ou tel outil de contrôle, tout seul ou le combiner avec un, deux ou plusieurs.

D'autres outils peuvent aussi être utilisés consistant par exemple à adopter des modes de gestion basés sur les objectifs, ou résultats, ou sur le concept de qualité de vie. Ainsi nous parlons des outils⁽¹⁾ tels que:

- La DPO: direction par objectifs;
- La DPR: Direction par les résultats;
- La QVT: qualité de vie au travail

Nous pouvons même citer:

Les CQ: cercles de qualité

¹ - Boisvert. M (1980) "l'approche sociotechnique", Montréal, Agence d'ARC.

Davis. L.E et A et A.R CHERNS (1975) "the Quality of working life", New York. The Free press, 2 volumes.