

Ces notes de cours ne couvrent pas l'ensemble de la matière. Je vous invite à consulter mon livre : « **Principes de Management** ».

1ere Fiche

Introduction

I. Définition du Management

- Le management englobe toutes les techniques de gestion, direction, structuration, animation d'une organisation.
- C'est l'art de conduire une organisation vers la réalisation de ses buts.
- Le management n'est pas réservé aux entreprises privées. Il concerne toutes les organisations dans lesquelles travaillent des hommes et des femmes et donc le secteur public.
- Il n'est pas l'apanage de quelques uns (cadres dirigeants), mais le lot de tous ceux qui ont en charge une équipe c'est-à-dire même les cadres moyens.

II. Le management ; Rôles et Compétences

- Les managers ne représentent qu'une petite part du personnel d'une organisation. En effet, une organisation compte également des ouvriers et des employés : aide comptables, mécaniciens, camionneurs, agents de production.
- Les managers occupent des postes de command, ils planifient, dirigent, résolvent les problèmes, etc.

❖ Les rôles des managers :

Quelque soit son niveau et sa fonction, le manager doit remplir certains rôles :¹

- ✓ Les rôles liés aux relations interpersonnelles :
 - Le rôle de symbole.
 - Le rôle d'agent de liaison.
 - Le rôle de leader.
- ✓ Les rôles informationnels ont trait à la collecte et à la diffusion de l'information :
 - Le rôle d'observateur.
 - Le rôle de porte- parole.
 - Le rôle décisionnel.
 - Le rôle de négociateur.

❖ les compétences des managers :

Pour simplifier on peut citer :

- ✓ les compétences techniques.
- ✓ Les compétences de conceptualisation.
- ✓ Les compétences de communication.
- ✓ Les compétences de relations interpersonnelles.
- ✓ Les compétences de motivation.

III. Management Stratégique et Management Opérationnel

Le manager est l'acteur des pratiques managériales de son organisation à différents niveaux hiérarchiques ;

✚ Au niveau stratégique : relation entreprise-marché :

- Diagnostic interne et externe.
- Choix stratégiques.
- Mise en place et contrôle.

✚ Au niveau opérationnel :

- Définition de la structure organisationnelle.
- La gestion des procédures.
- L'animation du personnel.

¹ -Pour plus de détail voir notre livre : « Principes de Management ».

IV. Entreprise et Organisation²

- L'entreprise est une entité économique organisée pour produire des biens et des services pour le marché.
- Une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination fonctionnant en continu en vue d'atteindre un objectif partagé par l'ensemble de son personnel. Elle revêt plusieurs formes : PME, Hôpitaux, Association, Universités, etc.

²- Pour plus de détail voir notre livre : « Principes de Management ».

Fiche N°2

L'école classique³

Apparue avec l'avènement de la société industrielle à la fin du 19ème siècle. L'école classique cherche à mettre de l'ordre dans les organisations au moyen d'un ensemble de règles et de procédures.

Trois courants ont marqué l'école classique :

- ✓ Le courant scientifique (Taylor et Ford)
- ✓ Le courant administratif (Fayol)
- ✓ Le courant bureaucratique (Max weber)

I. F. Taylor et l'OST

Taylor préconise une gestion scientifique (Organisation scientifique du travail) permettant la mise en place de solutions scientifiques dans toutes les entreprises quel que soit le contexte

Voici les 5 principes de l'OST :

- ***La division verticale du travail*** : C'est mettre la bonne personne à la bonne place, en séparant le travail intellectuel de conception des ingénieurs qui organisent la production et attribuent pour chaque tâche une durée standard.
- ***La division horizontale du travail*** : ce principe fondé sur la parcellisation des tâches. On divise le travail en tâches élémentaires et gestes simples.
- ***L'introduction du chronomètre*** : Taylor a introduit le chronomètre pour attribuer à chaque tâche la durée optimale d'exécution et obtenir ainsi la meilleure façon de faire : « The one best way »
- ***Le salaire au rendement*** : Au fond, Taylor cherche à lutter contre la propension de ses ouvriers à flâner et donc à travailler en deçà de leur potentiel. Il retient l'hypothèse suivante :
 - L'homme s'oppose au travail et ne cherche l'argent.Dès lors, pour motiver les salariés et réduire la perte de temps, Taylor attribuera pour chaque tâche, un temps d'exécution optimal. Le chrono déterminera le bonus par rapport au temps de référence.

³ Pour aller plus loin voir livre : « Principes de Management »

- ***Le contrôle du travail*** : F. Taylor, pour lutter contre le gaspillage procède à une analyse détaillée des gestes des ouvriers, et en rationalisant le geste de travail. Il met en place une organisation ne présentée par des contremaîtres chargés des contrôles. L'ouvrier dépend donc de plusieurs chefs.

II. Henry Ford et le travail à la chaîne

Le 1er octobre 1908, Ford présente le célèbre modèle T, destiné à un grand public. Grâce à ses méthodes de travail, le temps de production de ce modèle sera réduit. Il passe de 6 heures à 1h30.

La productivité est donc multipliée par 4.

H. Ford est l'un des premiers à développer les principes du taylorisme. Ses méthodes, adoptées par toutes les firmes, ne présentent un mode d'organisation du travail qui fera apparaître la société de consommation.

Ce modèle industriel complétant l'œuvre de Taylor, est fondé sur 3 grands principes suivants :

❖ Le travail à la chaîne :

Il est caractérisé par une mécanisation de l'usine qui utilise des convoyeurs pour assurer la circulation des pièces de manière automatique devant les ouvriers. Ces derniers sont fixés à leur poste de travail et répètent inlassablement les mêmes gestes.

❖ 5 dollars par jour :

Ce principe a un double objectif :

- Fidéliser les ouvriers
- Augmenter le pouvoir d'achat en donnant aux ouvriers la possibilité d'acquérir les voitures qu'ils produisent.

❖ La standardisation des pièces :

Elle permet une baisse du coût de production unitaire rendue possible grâce au concept d'interchangeabilité et de standardisation des pièces.

Cette standardisation favorise le développement de la production en grandes séries, engendrer la production de masse et une consommation de masse.

III. H. Fayol et l'OAT

Complémentaire de l'approche de Taylor, la pensée de Fayol est tournée vers les dirigeants de l'amélioration des aspects administratifs de l'entreprise (OAT).⁴

Le fayolisme se résume, en une classification des fonctions de l'entreprise, et des principes d'administration.

➤ ***Classification en six fonctions :***

- Fonction technique (Production);
- Fonction commerciale (Achats-Ventes) ;
- Fonction financières (Recherche des capitaux) ;
- Fonction de sécurité (Protection des biens et des personnes) ;
- Fonction de comptabilité (Bilan, Inventaires, calcul des coûts) ;
- Fonction administrative (Organisation, Commandement, etc.) ;

➤ ***La fonction administrative (management) :*** la fonction administrative doit être distinguée des autres opérations car elle ne peut être déléguée par le manager.

➤ ***Fayol décrit la fonction en utilisant les 5 infinitifs suivants (POCCC) :***

- Prévoir : Dresser le programme d'actions.
- Organiser : division du travail, communication.
- Coordonner ; Harmoniser les actes et les efforts aux règles et aux ordres donnés.
- Contrôler : veiller à ce que tout se passe conformément aux règles et aux ordres donnés.

Pour exercer la fonction administrative, H. Fayol préconise 14 principes de gestion : division du travail, autorité, discipline, unité de commandement, centralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, l'initiative, etc.

⁴ OAT : Organisation administratif du travail

IV. Max weber et bureaucratie

Max weber, met en évidence l'excellence du modèle bureaucratique basé sur un principe d'autorité rationnelle légale, défini par une structure clairement hiérarchisée et des procédures.

De manière simple, la bureaucratie se base sur l'application des règles, de règlements.

Avantage :

- ✓ Formulation de règles formelles
- ✓ Discipline, justice et équité
- ✓ Usage privilégié de l'écrit : rapports, notes,... .

Inconvénients :

- ✓ Une forte hiérarchisation.
- ✓ Sélection et récompense par des critères tels que l'ancienneté, le diplôme, point de mérite... .
- ✓ Démotivation et desimplication.

En conclusion : l'école classique du management sont très utiles pour la compréhension du fonctionnement des entreprises : Elle vise à mettre de l'ordre ; l'organisation est conçue comme une machine.

Cependant, elle ne tient pas compte des relations individu-organisation. L'homme est un être passif qui n'a pas d'influence sur l'organisation.

Fiche N°3

L'école des relations humaines⁵ (ERH)

L'ERH se développe principalement aux Etats-Unis dans les années 40. La crise de 1929 et la non satisfaction des ouvriers et les difficultés à gérer les entreprises de façon scientifique, expliquent l'importance de l'impact de l'ERH.

L'initiateur de cette école, est Elton Mayo. Nous décrivons brièvement les apports des grands acteurs de cette école de pensée, qui sont les précurseurs de la gestion des ressources humaines.

I. Elton Mayo et l'expérience de Hawthorne

Pour Mayo l'homme ne peut être satisfaite et motivé qu'à condition de sentir son appartenance au groupe du travail. Afin de confirmer cette hypothèse il dirigera une expérience au Western Electric Company (USA), entre 1927-1932. Cette étude lui permettra de mettre en évidence le principe de l'effet Hawthorne

Il a constitué deux groupe sont :

- ✓ L'un a bénéficié d'une amélioration de l'éclairage.
- ✓ L'autre, soumis aux mêmes conditions, n'a pas bénéficié de l'amélioration de l'éclairage.

Résultat : Une augmentation de la productivité dans les deux groupes.

Ce résultat inattendu, encouragera diverses autres expériences prenant d'autres variables en compte : musique, pause, etc.

Ces expériences ont validé le 1^{er} résultat, permettant à Elton Mayo de conclure que le groupe de travail réagit positivement à la prise en compte de facteurs psychosociologiques, et qu'il faut comprendre l'entreprise comme un « système social ». Le désir des travailleurs n'est pas exclusivement limité, aux améliorations objectives des conditions de travail, ils souhaitent être socialement reconnus, exercer un travail valorisant, et entretenir de bonnes relations avec leurs supérieurs.

⁵ Pour aller plus loin, voir notre livre : « Principes de Management ».

II. Abraham Maslow et le pyramide des besoins :

A. Maslow, s'inscrit dans le prolongement de travaux d'E. Mayo. Il s'est intéressé au contenu de la motivation, selon lui le besoin n'est pas une sensation, son origine est physiologique, mais aussi sociale et culturelle. Ces besoins engendrent des motivations. Il pose alors 2 postulats :

☑ D'abord les besoins sont organisés selon une hiérarchie. Il s'agit d'une pyramide en 5 niveaux (De bas en haut)

- Besoin physiologique
 - Besoin de sécurité
- } **Besoin de base**
-
- Besoin d'appartenance
 - Besoin d'estime
 - Besoin d'accomplissement
- } **Besoin sociaux**

☑ Le second postulat c'est qu'un besoin ne contribuera à la motivation de l'individu qu'à condition que les besoins d'un niveau inférieurs aient été satisfaits.

Les travaux de Maslow, concernant la motivation, ont remis en cause la conception mécaniste de l'homme au travail de l'école classique.

III. Frederick Herzberg et le modèle Bi-factoriel

F. Herzberg complète la théorie de Maslow. Il cherche à déterminer les facteurs qui sont sources de satisfaction au travail et ceux d'insatisfaction. Il découvre que les facteurs qui sont sources de satisfaction au travail, sont différents de ceux qui sont sources d'insatisfaction.

➤ **Le modèle « Bi factoriel »:**

Cette théorie, repose sur Z Facteurs. Elle cherche à expliquer les conditions permettant à l'homme de s'épanouir dans son travail, et les déterminants de la satisfaction.

1. *Les facteurs d'insatisfaction (facteurs extrinsèques)*: appelés par Herzberg, les facteurs d'hygiène (en relation avec la bonne santé des relations humaines. On cite :
 - ✓ Le salaire ;
 - ✓ les relations entre les individus ;
 - ✓ la sécurité de l'emploi ;
 - ✓ les conditions matérielles ;
 - ✓ la stratégie.
2. *Les facteurs de satisfaction*. On cite :
 - ✓ La reconnaissance ;
 - ✓ L'estime des autres ;
 - ✓ La responsabilité ;
 - ✓ L'autonomie ;
 - ✓ Les procurations ;
 - ✓ La considération.

Il en conclut que, l'élimination des facteurs d'insatisfaction, n'est suffisante, et qu'il faut enrichir et élargir le travail.

IV. Mac Gregor et les théories X et Y

Il a montré que les différents types de directions, sont inspirés de 2 conceptions de l'homme, qualifiés de Théorie X et théorie Y.

1. *Théorie X : Un type traditionnel de direction :*

- L'homme éprouve une aversion innée pour le travail.
- L'homme doit être contrôlé, contraints pour produire suffisamment.
- L'individu moyen préfère être dirigé.

Passage de X à Y

- Clarification des exigences du travail.
- Fixation des objectifs
- Evaluation des résultats.

2. *Théorie Y : un type de leadership moderne :*

- Le travail est naturel.
- L'homme peut se diriger lui-même.
- L'homme peut être responsable.
- La satisfaction des besoins sociaux est nécessaire.

V. Kurt Lewin et leadership

Ses travaux portent sur le leadership et l'étude des groupes restreints. Il a conduit une recherche mesurant l'influence du type de leadership sur le travail réalisé par un groupe de jeunes élèves :

Il a dégagé 3 formes de leadership on citera :

- ❖ **Le style autoritaire (autocratique) :** qui se répartit les tâches dans le groupe le leader décide seul
- ❖ **Le style permissif ou « laisser-faire » :** qui laisse au groupe toute initiative. Le leader apporte ses connaissances, mais n'intervient pas. Le groupe est livré à lui-même
- ❖ **Le style démocratique :** qui consulte, dialogue et encourage le groupe avant de décider. Le leader est à l'écoute.

Lewin démontre que la productivité est légèrement supérieure avec le leadership autoritaire. Mais la créativité, l'implication et le climat du groupe sont supérieures avec le leadership démocratique, et que le « laisser-aller » est la plus mauvaise des méthodes. Bref, le style démocratique est supérieur par rapport aux deux autres styles.

En conclusion, voici les apports et limites de l'ERH :

✚ Les apports :

- ✓ L'individu composant central.
- ✓ L'importance du facteur humain.
- ✓ Humanisation de l'organisation.
- ✓ Remise en cause du concept de rationalité.
- ✓ Mise en place des techniques de GRH.

✚ Les Limites :

- ✓ Vue mécaniste du comportement.
- ✓ Le champ d'étude n'est plus l'organisation, mais les membres qui la composent.
- ✓ Homme passif.
- ✓ Pas d'articulation entre le formel et l'informel.
- ✓ Incapacité à prendre du recul par rapport au patronal et aux dirigeants de l'entreprise.