

## Chapitre 1 : Le management : définitions et évolutions

### Section 1: qu'est-ce que le management ?

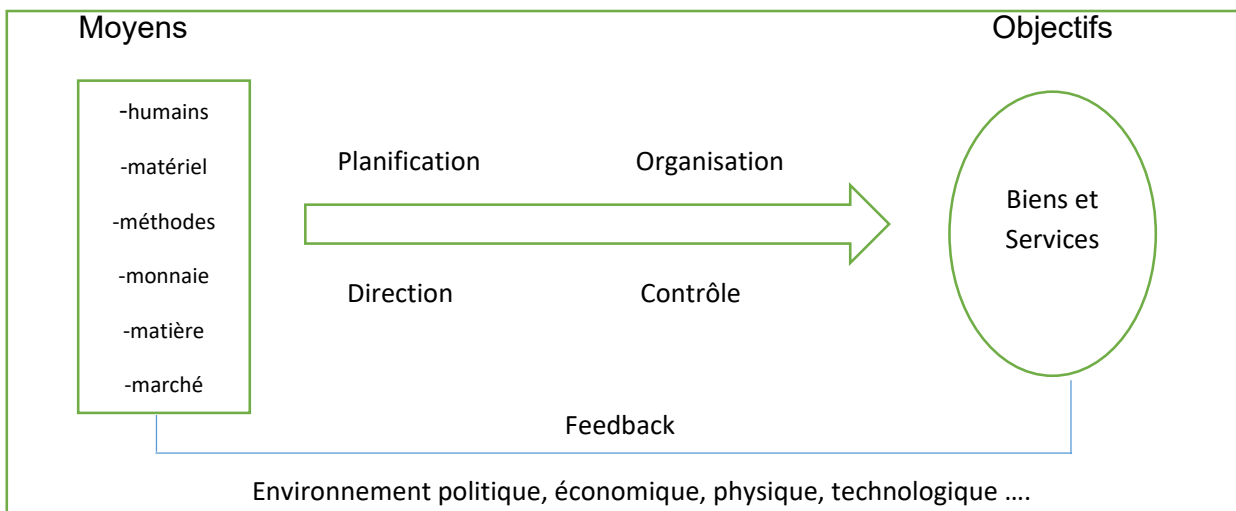
#### 1) Définitions :

- **La gestion** : est un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources financière, physiques, humaines et des ressources en information d'une organisation, mis en place en vue d'atteindre un but prédéterminé
- **Le management** : est un ensemble de connaissances et de techniques destinées à mieux gérer l'entreprise. Il s'agit d'un mot anglais (to *manage* : guider, diriger, ...). On parle de management à la française, de management à l'américaine ou à la japonaise lorsque les méthodes employées pour gérer l'entreprise sont typiques à une culture donnée.

Le management désigne aussi le processus par lequel les résultats sont obtenus de façon efficace et performante via et avec autrui. Le processus correspond aux activités fondamentales d'un manager

La performance rend compte de la relation entre ressources et rendement. Un gain de performance peut être obtenue quand on a une production accrue avec les mêmes moyens ou quand on garde le même rendement avec moins de ressources.

---> *La gestion se contente des moyens disponibles alors que le management va chercher des possibilités dans le futur.*



**Le management des organisations en tant que discipline :**

« Le management des organisations consiste dans l'étude du comportement, des attitudes et de la performance des humains dans des organisations. Interdisciplinaire, il s'inspire de concepts tirés de la psychologie, sociale et clinique, de la sociologie... » (Hellriegel et Siocum, 2006, p5)

**Utilité du management :**

L'étude du management des organisations aide à acquérir les compétences requises pour être un salarié, un directeur d'équipe, un gestionnaire ou même un dirigeant efficace

Ces compétences permettent de diagnostiquer, de comprendre et d'expliquer les événements survenant dans votre travail et agir sur eux

**2) Le processus Managérial :**

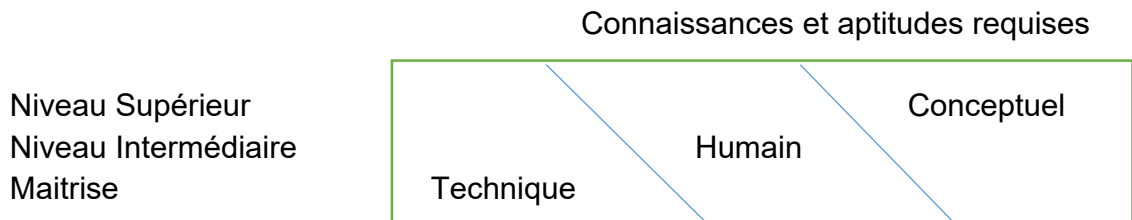
- a) *La planification* : Il importe pour un dirigeant de fixer les objectifs à atteindre. Il faut ensuite les atteindre. On doit donc se demander quelles sont les opérations à accomplir ? quand et comment il faut les accomplir.
- b) *L'organisation* : Une fois qu'on détermine l'orientation et le contenu des actions futures, l'étape suivante nécessite de répartir les activités élémentaires requises entre les membres du groupe.  
On qualifie d'organisation, le travail de dirigeant qui consiste à répartir les tâches, à déterminer les relations entre les membres et à les entretenir.
- c) *La direction* : Pour que les activités résultantes des étapes de planification et d'organisation soient réalisées, le dirigeant doit prendre des mesures pour que les actions soient entreprises. Les mesures habituellement utilisées par un dirigeant pour animer le groupe sont le commandement, la motivation, la communication, la formation, la rémunération, l'évaluation ...  
La direction consiste à faire que les membres du groupe réalisent de plein grès les tâches qui leur sont affectées.
- d) *Le contrôle* : Fixer un plan solide, répartir les activités élémentaires exiger par ce plan, diriger avec succès tous les membres du groupe : tout cela ne suffit pas à garantir la réussite.  
Des distorsions, des événements imprévisibles, des erreurs d'incompréhension peuvent intervenir.  
Ils doivent être rapidement communiqués au dirigeant pour qu'une action corrective soit entamée. Le contrôle permet de détecter les écarts pouvant exister

entre les réalisations et les objectifs fixés et de prendre des mesures correctives qui s'impose. (Le suivi)

### 3) Aptitudes et Qualités du Manager :

#### a) Aptitudes :

Les dirigeants qui réussissent sont dotés de certaines aptitudes dans le domaine technique, humain et conceptuel. Les connaissances techniques incluent le fait de comprendre et la capacité à réaliser efficacement un processus ou une technique. Les connaissances et aptitudes dans le domaine humain comprennent l'aptitude à travailler avec d'autres personnes et à obtenir la coopération de tous au sein de l'équipe de travail. Les aptitudes conceptuelles et intellectuelles correspondent à la capacité de concevoir l'entreprise comme une totalité à avoir en tête les fonctions qu'implique une situation particulière. La conceptualisation exige de l'imagination et l'aptitude idéale à concevoir des idées nouvelles et abstraites.



Les Taches de gestion les plus élevés exigent normalement davantage de connaissances humaines et conceptuelles que de savoir-faire technique. A des niveaux hiérarchiques inférieurs l'accent est moins mis sur le travail conceptuel et plus sur les qualités techniques et humaines.

#### b) Les qualités du manager

##### 1-Savoir s'exprimer et communiquer

-S'adapter à son interlocuteur : Il faut que le manager sache à qui il s'adresse, il doit connaître son statut hiérarchique, sa fonction, sa formation, son expérience, son niveau de langage.... Tous ces éléments sont essentiels pour choisir la forme du langage afin d'être compris par l'interlocuteur.

-Expliquer : Pour expliquer quelques situations, il est très important de partir de ce que le vis-à-vis sait. Il est important de tenir compte de son ignorance possible quant au problème étudié. Au cours de l'explication, il est essentiel de s'assurer à chaque fois de la bonne réception et de la bonne compréhension du message. Pour cela, le manager doit accorder de l'importance au 'Feed-back'.

-Argumenter : Pour argumenter, il est important d'être d'abord clair avec soi-même et avoir clarifié l'objet de son intervention vis à vis de ses interlocuteurs. Le rôle du manager est surtout de convaincre le vis-à-vis mais pas le vaincre.

-Savoir écouter : C'est d'abord savoir se taire. C'est aussi savoir faire abstraction de son propre point de vue concernant le problème étudié. C'est également savoir rentrer dans la logique du vis-à-vis...ou encore reformuler pour mieux comprendre.

-S'exprimer : Plusieurs qualités sont nécessaires pour que le manager arrive à bien s'exprimer quel que soit la situation.

- savoir adapter sa voix au lieu où il se trouve.
- Il faut toujours éviter de parler avec une voix monotone.
- Il faut savoir bien articuler.
- Il faut savoir se taire pour bien réfléchir et se maîtriser.
- Il faut savoir associer à la parole les gestes, le regard.

## 2-Résoudre les problèmes

C'est l'une des qualités essentielles qu'un manager devrait faire preuve. Ce dernier est appelé à réfléchir à des solutions sui problèmes organisationnels quel que soit leur nature.

### - Analyser les situations

Le manager est appelé à rassembler toutes les données, toutes les informations qui lui permettent de bien clarifier un problème, de le détecter et de le confronter au réel. Ceci lui permet d'éviter les décisions rapides et subjectives. Une fois ces données rassemblées, il doit chercher les véritables causes du problème et séparer les causes essentielles des causes secondaires. Enfin, il classe les causes par ordre de priorité.

### -Rechercher des solutions en impliquant ses collaborateurs

Pour trouver des solutions qui ne seront pas remises en question par la suite, le manager a intérêt à impliquer ses collaborateurs en acceptant toutes les idées formulées et toutes les propositions afin d'élargir l'éventail de solutions possibles.

### -Décider et agir

Pour prendre les décisions adéquates à une situation donnée. Le style de direction doit être adapté au contexte, il peut varier du plus autoritaire au plus participatif. Une fois la décision prise, il doit passer à l'action.

## 3-Contrôler

Le manager doit envisager le contrôle comme un pilotage des actions en analysant les écarts possibles et en mettant en place les corrections nécessaires, au bon moment. C'est grâce à ce mode d'action qu'un manager serait capable de maîtriser les situations et d'avancer à pas sûr.

#### 4-Gérer son temps

Le temps est une source rare et non renouvelable. Raison pour laquelle le manager doit exploiter au maximum son temps en mobilisant de manière continue ses équipes de travail autour des projets de l'entreprise.

Il est appelé donc à s'occuper de l'essentiel et de déléguer les opérations courantes à ses collaborateurs opérationnels.

Pour bien réussir à gérer son temps, il faut qu'il détecte et à tous les instants les sources de gaspillage du temps. De la même manière, il faut qu'il planifie son activité en suivant un ordre de priorité.

#### 5-Savoir négocier

Négocier, c'est chercher en commun la solution à un problème. Elle se fait par recherche de compromis ou de consensus entre les différents intervenants.

Dans tout acte de négociation, on est en présence d'acteurs qui sont à la fois adversaires et partenaires. Ils sont adversaires à cause de leurs divergences d'intérêts mais partenaires parce qu'ils se réunissent pour trouver un compromis.

#### 6-savoir animer

Le manager est appelé à faire travailler ensemble une équipe de compétences variées, de cultures variées, etc. Il est appelé à animer cette équipe malgré les divergences pour développer une dynamique de progrès et susciter l'initiative et la créativité. Raison pour laquelle, il doit savoir motiver ses collaborateurs en instaurant un climat de confiance.

#### 7-savoir former ses collaborateurs

Le manager est tenu de détecter les insuffisances en compétence chez ses collaborateurs. C'est en détectant ses lacunes qu'il arrive à mettre en place un système de formation adéquat qui lui permet d'avoir un personnel bien formé, polyvalent, flexible, etc. Parmi les formations envisageables, le manager doit prendre le temps d'analyser chacune des manières d'exécuter les tâches. Il doit former ses subordonnés à la polyvalence pour une meilleure adaptation à la turbulence de l'environnement. Il les forme également à la connaissance de l'entreprise en particulier son mode de fonctionnement, ses menaces, ses forces et ses faiblesses, etc.

## 4) Rôles du Manager

### Les rôles du manager selon Mintzberg

	Description	Activités correspondantes
<b>Rôles interpersonnels</b>		
	Représentation symbolique, obligation /l'accomplir plusieurs tâches routinières de nature juridique ou sociale	Accueillir des visiteurs, signer des documents officiels
Leader	Chargé de motiver et d'encourager le personnel, responsable de l'embauche, de la formation et autres tâches connexes	Se livrer à toutes les activités impliquant des employés
Agent de liaison Symbole	Conserver le réseau naturel de contacts externes et d'informateurs offrant faveurs et renseignements utiles	Répondre au courrier, effectuer des tâches externes au comité de direction ainsi que des activités impliquant des intervenants de l'extérieur
<b>Rôles informationnels</b>		
Observateur actif	Recherche et reçoit une foule d'informations (le plus souvent d'actualité) afin de mieux cerner l'organisation et son environnement, point névralgique des données internes comme externes	Lire les journaux et les rapports, entretenir les contacts personnels
Diffuseur	Transmet des informations reçues d'autres employés à des membres de l'organisation (certaines données sont factuelles, d'autres supposent l'interprétation et l'intégration de plusieurs postes d'influence)	Organiser des réunions d'information, faire des annonces pour diffuser l'information
Porte-parole	Transmet des informations à des intervenants externes sur les plans, règles, actions, résultats, etc., sert d'expert sur l'activité de l'organisation	Tenir des réunions de direction, fournir des informations aux médias
<b>Rôles décisionnels</b>		
Entrepreneur	Recherche dans l'organisation et son environnement des occasions d'avancer et lance des « projets d'amélioration » pour instaurer des changements, contrôle l'élaboration de certains projets	Organiser des séances stratégiques et de discussion pour mettre au point de nouveaux programmes
Régulateur	Chargé des actions de correction lorsque l'organisation doit faire face à des problèmes majeurs	Organiser des séances stratégiques et de discussion portant sur des problèmes et des crises
Répartiteur de ressources	Chargé d'attribuer des ressources en tout genre, en d'autres termes de prendre ou d'approuver toutes les décisions importantes	Planifier, demander des autorisations, réaliser toute activité relevant du budget et de la programmation du travail des employés
Négociateur	Chargé de représenter l'organisation lors des négociations	Participer à des négociations avec les syndicats ou les fournisseurs

Source : *The Nature of Managerial Work*, H. Mintzberg, tableau 2, pp. 92-93.

## Section 2 : La notion de gestion à travers les écoles de pensées :

### 1) L'approche classique des organisations : une vision mécaniste et scientifique de l'organisation du travail

Les premières grandes réflexions concernant les organisations se développent au début du XXème siècle avec l'accélération de l'industrialisation et l'apparition de la grande entreprise dans laquelle le capital (détenu par les propriétaires) et le pouvoir (entre les mains des dirigeants) sont dissociés.

Ces réflexions correspondent à une approche empirique, où par observation, des industriels, des ingénieurs (Taylor, Fayol), vont analyser de manière normative l'organisation et en rationaliser le fonctionnement.

Les préceptes proposés seront la formalisation d'idées déjà développées par les économistes classiques au début du XIXème siècle et en particulier par Adam Smith (la division du travail) et David Ricardo (la spécialisation des tâches).

➤ Leurs postulats :

-Il existe un modèle idéal d'organisation

- ✓ dont l'efficacité repose sur une division (parcellisation) des tâches (« le travail en miettes » de Friedmann)..
- ✓ qu'il convient d'organiser, d'autant que l'individu au travail ne répond qu'à des tâches d'exécution et qu'il ne peut faire preuve d'initiative
- ✓ cette organisation verra son fonctionnement régulé et coordonné par la hiérarchie.

### **Frederick Windsor Taylor (1856-1915) \_ L 'Organisation Scientifique du Travail**

Ancien Ingénieur, il développe une conception mécaniste de l'organisation du travail.

-Une division verticale du travail : distinguant les concepteurs et les exécutants.

-Une division horizontale du travail : les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé pour aboutir à un « one best way » au niveau des processus du travail.

-Un travail contrôlé : par la mise en place de contremaîtres.

-Un salaire au rendement : pour motiver le salarié et garantir une productivité de débit.

## **Henri Ford (1863-1947) \_ Le travail à la chaîne et la standardisation de la production**

Industriel, il a introduit le principe du travail à la chaîne et a appliqué les principes d'une organisation scientifique du travail édictés par Taylor.

Cette approche va développer encore davantage la dimension mécaniste des méthodes de travail pour lesquelles le salarié n'apparaît comme n'étant que le simple prolongement de la machine.

Henri Ford considérait ses salariés comme ses premiers clients potentiels et en doublant les salaires par l'instauration d'une rémunération de cinq dollars par jour, il plaça en adéquation son modèle de production avec l'avènement de la consommation de masse.

## **Henri Fayol (1841-1925) \_ L'administration industrielle de l'organisation**

Ingénieur français, directeur d'une société minière, il est l'un des premiers à théoriser des modes d'administration d'une entreprise en analysant en particulier la nature et la fonction de direction.

Dans un ouvrage « Administration industrielle et générale » (1916), il présente les cinq principes universels sur lesquels doivent reposer l'administration et le fonctionnement d'une organisation.

- Prévoir et planifier
- Organiser l'allocation des ressources
- Commander
- Coordonner
- Contrôler

Ce management administratif va s'accompagner « d'un guide général » de l'administration des salariés, avec en particulier :

- L'unité de commandement pour chaque salarié
- L'unité de direction pour l'organisation
- La division du travail
- Une organisation permettant « the right man at the right place »
- La responsabilisation et l'initiative

L'administration de l'entreprise se pilotera autour d'une organisation au service d'une planification stratégique. Dans un souci d'efficacité, la chaîne de production doit respecter un principe essentiel : « l'unité de commandement » : un seul chef pour chaque employé. Fayol a modernisé les pratiques de management de l'époque en introduisant une démarche managériale qui complètera la culture industrielle des



dirigeants (qui sont issus pour la plupart de grandes écoles d'ingénieurs) et la dimension technique de l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor.

### **Max Weber (1864-1920) \_ L'administration bureaucratique**

Sociologue allemand, professeur d'économie politique, il approche la notion d'organisation et plus précisément l'entreprise à partir des sciences humaines et sociales (... « Ethique protestante et l'esprit du capitalisme-1905 » ... « Economie et société » -1922...);

Il va en particulier analyser les interactions individus-autorité en cherchant à dépasser la simple vision mécaniste de l'organisation. Il va ainsi définir « des idéaux type » c'est à dire des situations et constructions optimales qu'il convient de comparer à la réalité ; la bureaucratie correspondra ainsi pour lui à « un idéal type » en matière organisationnelle.

Son approche s'articule autour de l'analyse de l'autorité dans l'organisation et de sa légitimité (autorité reconnue et acceptée par chaque acteur de l'organisation). Selon Weber, on distingue trois formes d'autorité :

-L 'autorité charismatique : Weber est le premier théoricien à utiliser le terme charisme en le considérant comme les qualités naturelles qui permet à un individu de disposer d'une ascendance sur les autres.

La pérennité de l'expression de cette forme d'autorité est dépendante de la reconnaissance des qualités du leader par le groupe.

-L 'autorité traditionnelle : qui se transmet par usage (par exemple, autorité léguée de père en fils dans une entreprise familiale).

-L 'autorité rationnelle ou légale : qui se rattache non pas à la personne mais à la fonction : elle est déterminée par la règle et par une logique de fonctionnement (l'autorité incarne la direction et les membres de l'organisation sont des fonctionnaires c'est à dire qu'ils remplissent une fonction déterminée par l'autorité).

Ce modèle d'autorité est le plus égalitaire pour Weber, il permet une administration de masse où chaque acteur se situe en terme de hiérarchie, de fonctions, de compétences et voit son travail contrôlé.

L'école classique a développé un système de pensée en cohérence avec la morphologie économique et industrielle de l'époque.

Cependant cette approche comportait certaines limites.

-Une approche normative à la recherche des principes d'un modèle idéal et universel d'organisation.

-L'ignorance des besoins secondaires des individus (au sens de Maslow) et des interactions entre individus.

-L'ignorance des interactions et des interrelations entre l'organisation et son environnement.

Progressivement, la prise en compte du facteur humain et la nécessité d'une humanisation des relations de travail vont s'exprimer, en particulier sous l'impulsion du courant des relations humaines.

## 2) Le Mouvement des relations humaines :

### **Elton Mayo (1880-1949) \_ La prise en compte des conditions de travail**

Professeur de psychologie industrielle, il réalise différentes recherches sur les comportements du salarié à son poste de travail. Son étude la plus connue est celle qu'il réalise de 1927 à 1932 au sein des ateliers Hawthorne de la Western Electric Company à Chicago.

Après avoir pensé que l'augmentation de la productivité des salariés résultait de l'amélioration des conditions d'éclairage du poste de travail, cette société constate que d'autres facteurs expliquent l'amélioration du rendement de ces salariés. C'est alors que l'entreprise fait appel à des chercheurs d'Harvard et en particulier à Elton Mayo.

Ce dernier modifia les conditions de travail de six ouvriers dans un atelier (temps de repos, horaires de travail, aménagement du poste de travail, ...) pour en constater les effets. Cette démarche fut accompagnée d'une campagne d'entretiens menée auprès des 1600 salariés de l'usine qui révéla que non seulement l'organisation était constituée d'un niveau formel, piloté par le bureau des méthodes, mais aussi d'un système informel qui conditionne les comportements au travail : les sentiments et les interrelations entre les individus.

Cette démarche quasi anthropologique révéla « l'effet Hawthorne » à savoir une corrélation positive entre la prise en compte des facteurs psychologiques liés aux conditions de travail et la productivité.

Cependant, alors que des salariés de l'entreprise ne faisaient l'objet d'aucun changement de leur condition de travail, leur productivité augmenta malgré tout. « L'effet Hawthorne » démontra ainsi que le seul fait d'exprimer de l'intérêt aux conditions de travail influençait positivement la productivité.

L'apport essentiel de Mayo fut de formaliser une rupture avec l'approche mécaniste et scientifique du travail en intégrant en particulier la dimension des relations interpersonnelles.

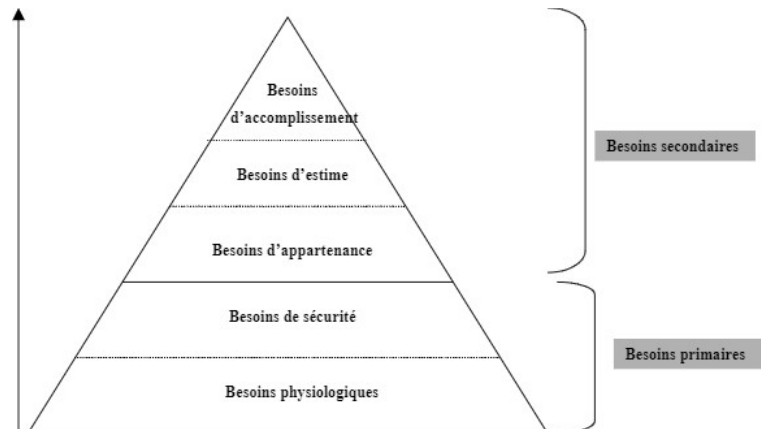
### **La théorie des besoins et des motivations**

#### **Maslow (1908-1970) \_ Les besoins secondaires des salariés**

Psychologue, il centre son analyse sur la question de la motivation au travail (... « Motivation personality » ...1934) et il propose en particulier sa fameuse pyramide des

besoins en distinguant les besoins primaires des besoins secondaires : les motivations de l'individu, en particulier au travail, sont conditionnées par la recherche de la satisfaction de besoins.

Il hiérarchise ces besoins en expliquant en particulier que les salariés n'ont conscience de l'existence d'un niveau de besoin secondaire que si les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits.



Des théoriciens comme **Alderfer** critiquent cette hiérarchisation (plusieurs besoins peuvent s'exprimer simultanément, par exemple).

### **Douglas Mac Gregor (1906-1964) \_ La mise en phase des besoins individuels et organisationnels**

Professeur de psychologie industrielle, Mac Gregor, dans un ouvrage de référence (... « La dimension humaine de l'entreprise-1960... ») propose un nouveau style de management des hommes en opposant en particulier deux conceptions de l'homme au travail :

- « La théorie X » : qui correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de l'époque :

- L'individu a une aversion innée pour le travail
- Il convient alors de le commander, contrôler son travail et mettre en place des mesures coercitives...
- d'autant que l'individu recherche avant tout la sécurité et fuit les responsabilités ; il préfère être dirigé.

- « La théorie Y » : qui place en adéquation les besoins individuels et organisationnels:

- L'individu au travail peut s'auto contrôler et se fixer ses propres objectifs
- Il recherche l'accomplissement en prenant des responsabilités

- Le salarié dispose d'un capital d'imagination et de créativité
- Il existe « un stock de savoirs » chez le salarié et ce stock n'est pas ou peu utilisé.

### **Frederick Herzberg (1923-2000) \_ L'enrichissement des taches**

Psychologue clinicien américain, puis professeur de management, Herzberg publie en 1959 son ouvrage de référence « Le travail et la nature de l'homme » qui analyse en particulier la motivation des individus au travail.

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. « Sa théorie bifactorielle » démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité, ... alors que les critères d'insatisfaction (« les facteurs d'hygiène ») relèvent davantage du « macro social » c'est à dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relations avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire,.. ). Ainsi, la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs d'insatisfaction. En conclusion, il caractérisera la notion d'enrichissement des tâches.

### 3) L'analyse du commandement et du leadership dans l'organisation

#### **Kurt Lewin (1890-1947) \_ La dynamique de groupe et le commandement**

Né en Allemagne, ce docteur en philosophie va mener des recherches en psychologie à l'Université de Berlin avant d'émigrer aux Etats-Unis

Ses travaux sont essentiellement consacrés à l'analyse des phénomènes sociaux au sein de groupes humains restreints (« A dynamic theory of personality » - 1935...). Il s'intéressera en particulier aux modes d'expression de l'autorité, du leadership et de leur interaction avec la « dynamique de groupe » (expression que l'on doit à Lewin).

A partir de recherches réalisées sur des groupes d'enfants chargés de fabriquer des masques, il va tester trois modes de commandement différents :

- un *leader autoritaire* qui dirige les travaux par ordre
- un *leader démocratique* qui émet des suggestions, encourage les enfants et participe à la vie de groupe
- un *leader « laissez-faire »* qui ne participe qu'au strict minimum aux activités et qui ne lie aucune relation affective avec le groupe

En termes de résultats, c'est le style démocratique qui est le plus performant mais il soulignera l'importance d'une dynamique de groupe reposant sur le dialogue, la confiance et la responsabilisation.

### **Rensis Likert (1903-1981) \_ Le management participatif**

Professeur de psychologie industrielle à l'Université du Michigan aux Etats-Unis, Likert, dans le prolongement de Mayo et Lewin, va mener des recherches sur les comportements au travail et en particulier étudier l'incidence des modes hiérarchiques relationnels de l'organisation sur les performances de l'entreprise « le gouvernement participatif de l'entreprise » - 1961.).

A partir d'enquêtes menées dans des grandes compagnies d'assurance, il va mettre en évidence l'importance de la satisfaction du besoin d'accomplissement et d'estime. En ce sens, le style de management est essentiel. Il distinguera :

-*le style autoritaire* : forte centralisation et modes de fonctionnement par la règle et le contrôle

-*le style consultatif* : qui facilite le travail en équipe, les relations interpersonnelles mais la participation à la prise de décision est limitée

-*le style participatif* : où l'individu et le groupe participent à la prise de décision, à la définition des objectifs

Le style participatif apparaît comme étant le plus efficace.

#### 4) Les Interactions structure-environnement : l'approche contingente

### **Burns et Stalker : de l'organisation mécanique à la structure organique**

A partir de 1963, ils mènent des recherches afin d'analyser l'impact de l'environnement sur le fonctionnement de vingt entreprises en Grande Bretagne. Ils vont ainsi démontrer « The management of innovation » - 1966...) que la structure d'une organisation dépend des degrés de complexité et de stabilité de ses environnements directs ; en fonction, ils distinguent :

-*la structure mécaniste*, adaptée aux environnements stables et qui se caractérisent en particulier par une standardisation des procédures, une centralisation du système de décision autour d'une hiérarchie.

Cette forme d'organisation correspond à la structure bureaucratique de Max Weber.

-*la structure organique*, adaptée aux environnements plus turbulents aux évolutions incertaines. Cette structure organisationnelle flexible et adaptative s'appuie sur une faible spécialisation et standardisation du travail. Le processus de décision y est

décentralisé et les modes de coordination s'effectuent le plus souvent par ajustements mutuels.

L'organisation va adapter ses modes structurels en fonction du degré de stabilité de son environnement. La structure évolue donc et cette dynamique structurelle caractérise la capacité de l'organisation à s'adapter aux mutations de ses environnements.

### **Lawrence et Lorsch : la contingence structurelle et la dynamique organisationnelle (« adapter les structures de l'entreprise » -1967)**

Professeurs d'organisation à l'Université d'Harvard, ils vont analyser dix firmes issues de secteurs d'activité différents.

En distinguant les différentes formes de pressions environnementales (technologique, commercial, concurrentiel, ...), ils démontrent que :

-l'entreprise différencie d'autant ses modes de fonctionnement en son sein que le degré d'instabilité de l'environnement est important. L'organisation peut être alors segmentée en sous-systèmes fonctionnant de manière autonome.

-Dès lors qu'une entreprise différencie ses modes de fonctionnement, il convient alors de prévoir des mécanismes d'intégration c'est à dire des procédures qui coordonnent l'action.

L'organisation n'apparaît donc plus comme un système global et homogène. En fonction du degré de turbulence de ses environnements, tout ou partie des modes structurelles de l'organisation s'adapte et évolue (dynamique organisationnelle).

#### **5) L'approche des organisations par les praticiens :**

Cette approche fut développée par différents praticiens (chefs d'entreprise, consultants) et aborde avec pragmatisme l'organisation en proposant en particulier de nouvelles méthodes de gestion (Direction Par Objectifs, décentralisation, divisionnalisation structurelle, ...) Les représentants les plus connus furent A.P Sloan, P.F. Drucker et O. Gélinier.

#### **A.P. Sloan (1875-1986)**

Il a passé 45 ans à la Général Motors (GM) dont 23 comme Directeur Général et 10 en tant que Président du Conseil d'Administration

Sous sa direction, GM passa d'un stade de constructeur automobiles de taille moyenne au rang d'une des premières entreprises mondiales. En rupture avec le modèle fordiste, qui à l'époque appliquait les préceptes de l'OST, Sloan va chercher à décentraliser l'acte de décision pour renforcer les prises d'initiative et de responsabilité. Ainsi, chaque décision de l'entreprise doit être définie de manière autonome mais dans le même temps, il convient de centraliser des fonctions transversales (finances, publicité, ...) et la

Direction Générale ne doit pas concentrer sa réflexion sur l'exploitation des divisions mais développer des approches de politique générale.

Des mécanismes de coordination renforcent la cohérence globale de l'activité de l'organisation aidés par une circulation automatisée de l'information et par la mise en place de centres de profit.

### **P. Drucker \_ Le rôle du Manager**

Universitaire et consultant en management auprès des plus grandes firmes internationales, P. Drucker est considéré comme l'un des pères des théories modernes en management. Il a notamment caractérisé les rôles et l'importance du manager dans la réussite de l'entreprise.

Un dirigeant efficace doit :

- fixer des objectifs
- organiser le travail
- motiver et impliquer
- établir des normes de performance
- former les employés

Il sera très critique à l'égard des conglomérats et il conseillera aux entreprises de se centrer sur leur savoir-faire.

Pour Drucker, la recherche du profit ne doit pas être l'objectif de l'entreprise mais le moyen de sa pérennité. Il insistera également sur l'approche clients et sur la fonction marketing en développant toutefois une analyse globale et systémique d'une organisation qui doit placer en cohérence stratégie-structure et activité

### **Octave Gélinier (1916-2004) \_ la Direction Par Objectifs (DPO)**

Il fut Directeur Général de la CEGOS et il est considéré comme un pionnier de la pensée managériale en France. Il a notamment travaillé sur la DPO.

Au-delà de la dimension méthodologique de son approche des organisations, il fut précurseur en invitant notamment les dirigeants à « l' autodiscipline » en particulier en matière de rémunération et en développant une analyse sur le management éthique (... « Morale de l'entreprise et destin de la nation » 1965...« L'éthique des affaires : halte à la dérive »-1991...).

Il insistera également sur le rôle premier de l'innovation en tant que Facteurs Clefs de Succès (FCS).