

Chapitre 2 : Processus du Management

Section 1 : La Planification :

La **planification** consiste à déterminer de quelle façon les ressources d'une **entreprise** seront utilisées pour obtenir les résultats désirés. Elle permet de choisir entre plusieurs, la meilleure option qui permettra d'atteindre l'objectif de la façon la plus efficace.

La planification est un processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser,

1. Détection des points faibles et forts ;
2. Détermination des objectifs à court et moyen termes ;
3. Appréciation de l'écart entre la situation actuelle et l'objectif ;
4. Identification des activités à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.

Pourquoi planifier ?

- Pour coordonner les activités de l'entreprise
- Pour assurer que le futur est pris en considération
- Pour définir les objectifs à long terme
- Pour agir sur le futur et le contrôler
- Pour maîtriser son environnement en perpétuel changement.

La démarche de la planification

La planification s'articule autour de grands axes et objectifs de développement, décidés par la direction générale.

Ces axes sont ensuite déclinés en plans opérationnels dans chaque division et action de l'entreprise et ce, sous forme de stratégies.

Les plans comportent des actions et des moyens à mettre en œuvre par les opérationnels.

Ce processus de planification peut s'opérer par aller-retour entre le niveau de la formulation stratégique et le niveau opérationnel.

Économie et Gestion de l'entreprise. Ed. Nathan 1994

La notion de Mission :

C'est le concept implicite du pourquoi de l'entreprise.

La **mission** de l'entreprise désigne non seulement un savoir-faire maîtrisé et des compétences propres (métier de l'entreprise) mais aussi l'utilité que procurent les produits aux clients.

– Deuxième notion à voir est la notion des objectifs.

La notion de Stratégie

C'est une démarche concrète qui tend à orienter l'activité du gestionnaire vers la concrétisation de la *mission* et des objectifs de l'entreprise.

La **stratégie** est un choix parmi plusieurs options stratégiques :

- La spécialisation: Stratégie de l'entreprise qui concentre ses moyens et son savoir-faire sur une seule activité (exemple: L'entreprise Laino, spécialisée dans les produits laitiers).
- La diversification : Stratégie qui consiste à ce que la firme soit présente sur d'autres marchés et activités afin de répartir les risques (Exemple: L'entreprise Poulina, diversifiée entre l'agroalimentaire et le tourisme par exemple.)
- L'innovation: Stratégie de l'entreprise qui s'investit dans le développement de nouveaux produits qui peut lui donner un avantage concurrentiel (exemple: Le développement de l'emballage en Display)
- Alliances et Coopération : Stratégie qui se traduit par des accords entre entreprises pour différentes raisons financières, de répartition de risque, de partage de savoir-faire distincts... (exemple : Délice / Danone)
- Acquisition : Stratégie d'achat d'entreprises existantes-qui opèrent soit dans le même secteur soit dans des secteurs différents.

La notion de Politiques

Elle représente une orientation encore plus détaillée et plus canalisée vers l'action. Les caractéristiques d'une politique valable :

Reliée aux objectifs de l'entreprise ;

- Comprise par les personnes qui vont l'appliquer
- Suffisamment flexible pour permettre une marge de manœuvre aux opérationnels
- Écrite et exprimée clairement
- Stable mais sujette à un changement.

Une politique est l'orientation à prendre pour le plan d'action.

Une stratégie détermine les moyens d'y arriver et la façon dont les ressources seront utilisées pour atteindre les objectifs.

Exemples de politiques :

* Politique de production : Pour l'achat des matières premières, la préférence serait donnée, par exemple aux fournisseurs tunisiens.

* Politique financière : Pour l'achat d'une autre entreprise, il faut se baser sur, par exemple, un autofinancement plutôt que sur un emprunt bancaire ou encore les dividendes seront distribués une fois / an.

* Politique commerciale : Les efforts de vente devraient se concentrer sur le grand Tunis augmenter le CA de 5% cette année ou encore la distribution des produits devrait se faire par les propres canaux de l'entreprise.

* Politique de personnel : Tous les nouveaux employés devraient suivre des programmes formation.

La notion de Budget

Il exprime en termes chiffrés les résultats prévus sur une période qui peut être l'année, le semestre, le mois...

La budgétisation est le processus par lequel la direction :

- Répartit les ressources de l'entreprise aux unités administratives
- Évalue les résultats financiers de ses décisions
- Traduit les intentions de l'entreprise en tâches précises
- Identifie les ressources dont chaque dirigeant a besoin pour mener à bien ses tâches
- Établit des objectifs précis en matière de finance (normes, ratios) qui serviront de contrôle au rendement.

La budgétisation constitue une tâche cruciale du processus de planification et de contrôle.

On distingue les budgets suivants :

Budget de ventes

Budget des investissements

Budget clé production

Budget des approvisionnements

Budget des services fonctionnels

Budget de trésorerie : budget de synthèse de tous les autres budgets qui prévoit tous les encaissements et tous les décaissements

Section 2 : L'organisation :

1) Définition et Principes :

a) Définition :

« Une organisation est un ensemble relativement stable d'acteurs tournés vers des objectifs généraux communs et qui, en vue de leur réalisation, recourent à une division du travail (spécialisation des tâches) et à des modalités de coordination et de contrôle ». H. Mintzberg

La fonction organisation consiste à se doter de ressources et de les ordonner par unité organisationnelle, à préciser les relations d'autorité entre les individus et déterminer les tâches et les responsabilités de chaque membre pour réaliser les objectifs fixés.

L'organisation vise à faciliter le travail de chaque employé tout en lui procurant les ressources et les moyens nécessaires en quantité suffisante, au bon endroit et au bon moment.

Selon Marcel Capet, l'organisation de l'entreprise dépend de son activité, de son environnement, de son passé ainsi que des préférences des dirigeants.

b) Les principes de base de l'organisation :

La répartition des tâches et la précision des relations qui lient les différents membres de l'entreprise obéissent à un certain nombre de principes :

A. Le principe de départementalisation

Le travail dans l'entreprise est divisé entre ses membres. Nous retrouvons donc différentes unités appelées départements. Cette départementalisation ou division, peut se baser sur le type de produit, sur la fonction, la zone géographique, etc.

B. Le principe de spécialisation

Il est lié au premier principe et consiste à attribuer à chacun ou à chaque unité une tâche bien définie. Les tâches rattachées à chaque unité (commercialisation, comptabilité...) doivent être remplies par des personnes qualifiées qui possèdent des compétences particulières dans un domaine.

C. Le principe de l'éventail de subordination

On définit l'éventail de subordination comme le nombre de personnes placées directement sous l'autorité d'un supérieur. L'éventail de subordination peut varier considérablement d'une organisation à une autre selon la nature du travail à effectuer, l'environnement de l'organisation et le comportement des subordonnés.

D. Le principe d'équivalence de l'autorité et de la responsabilité

L'autorité est le droit d'utiliser les ressources disponibles afin de gérer efficacement son unité et être à la hauteur des responsabilités. Le gestionnaire peut faire usage de mesures disciplinaires mais en même temps, s'il n'atteint pas ses objectifs, il doit en donner les raisons.

E. Le principe de l'unité de commandement

Les subordonnées n'obéissent qu'aux ordres d'un seul supérieur hiérarchique ce qui permet de diminuer les conflits. Ce principe permet au gestionnaire de délimiter clairement son champ d'action, dans la mesure où il connaît les employés à superviser.

2) Les relations d'autorité dans l'organisation

L'organisation de l'entreprise implique l'attribution à chacun d'un certain degré d'autorité en fonction des responsabilités qui lui sont assignées. La précision de l'autorité attribuée aux différents membres de l'entreprise oriente leurs rapports et influe sur le déroulement des activités de l'entreprise.

a) Définition de l'autorité

C'est le pouvoir légitime et légal de donner des ordres et de se faire obéir. Les sources de l'autorité sont :

- Le pouvoir de la position hiérarchique officielle
- Le pouvoir de sanction
- Le pouvoir de récompense.

Deux types d'autorités sont exercés dans les organisations : l'autorité « staff », de conseil, ou d'état-major et l'autorité « line », hiérarchique ou de commandement.

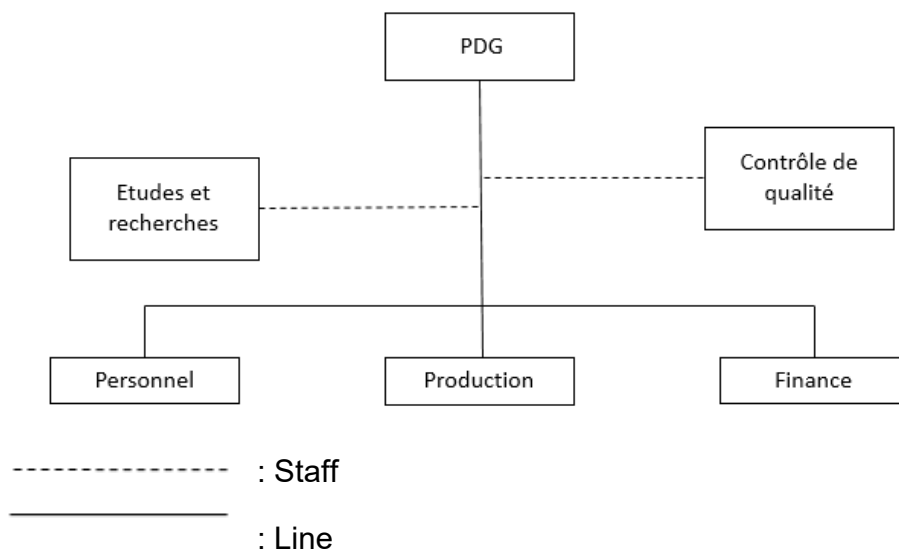
b) Autorité hiérarchique et autorité staff

- **L'autorité hiérarchique** : Le processus de délégation donne lieu à une ligne hiérarchique formée de différents niveaux reflétant chacun l'autorité et la responsabilité de celui qui l'occupe. En se situant au sein de cette ligne hiérarchique chaque membre de l'entreprise sait de qui il reçoit les ordres et à qui il doit rendre compte de ses activités.

• **L'autorité staff ou de conseil** : Les détenteurs de l'autorité de conseil ont, généralement, une fonction d'assistance, d'information et d'aide concernant les problèmes spécifiques auprès des responsables de l'entreprise. Les dirigeants staff n'ont pas le droit de décision et ne peuvent que suggérer ou conseiller.

Par exemple, pour prendre des décisions, les responsables hiérarchiques ont besoin de certaines études et analyses mais n'ont pas le temps ni parfois les connaissances nécessaires pour les réaliser. Le recours aux organes « staff » leur permet d'avoir l'assise requise à leurs décisions.

Il faut noter qu'il n'existe pas d'organisation basée uniquement sur des relations d'autorité, ou de conseil mais plutôt la combinaison des deux. La structure des organisations « staff and line » est la suivante :

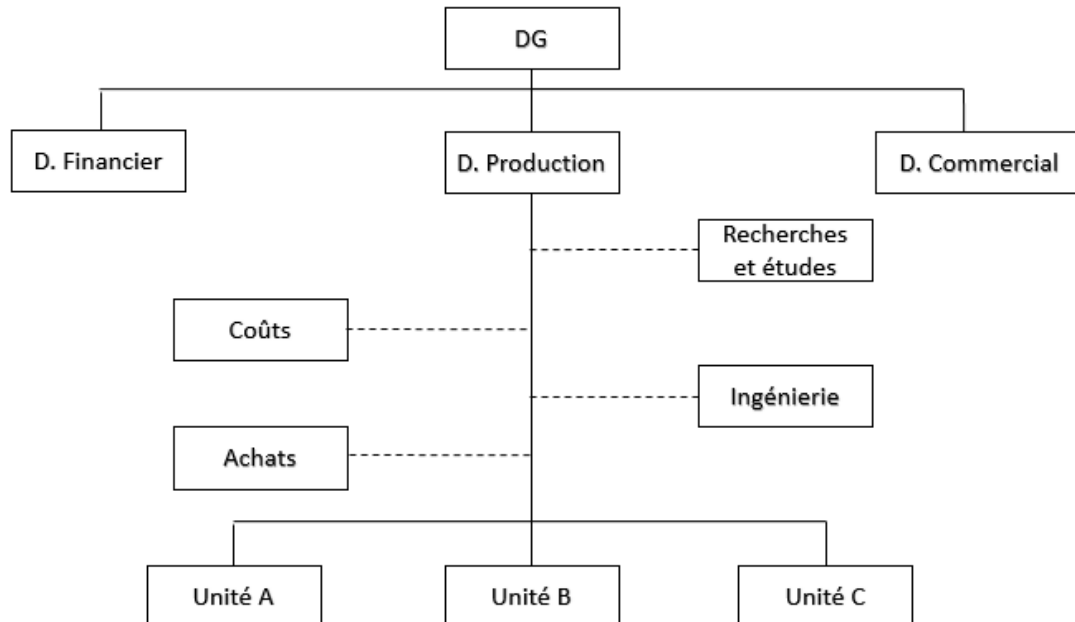


c) Autorité centralisée et autorité décentralisée

- **L'autorité centralisée**

Lorsque l'autorité est concentrée au niveau hiérarchique supérieur et détenue par un nombre très réduit de responsables, l'organisation est qualifiée de centralisée.

Structure de l'organisation centralisée



Les avantages de la centralisation sont :

- Le maintien et la poursuite d'un même objectif
- L'uniformisation des pratiques et des décisions
- Un contrôle facile des activités
- Minimisation des doubles emplois

- **L'autorité décentralisée :**

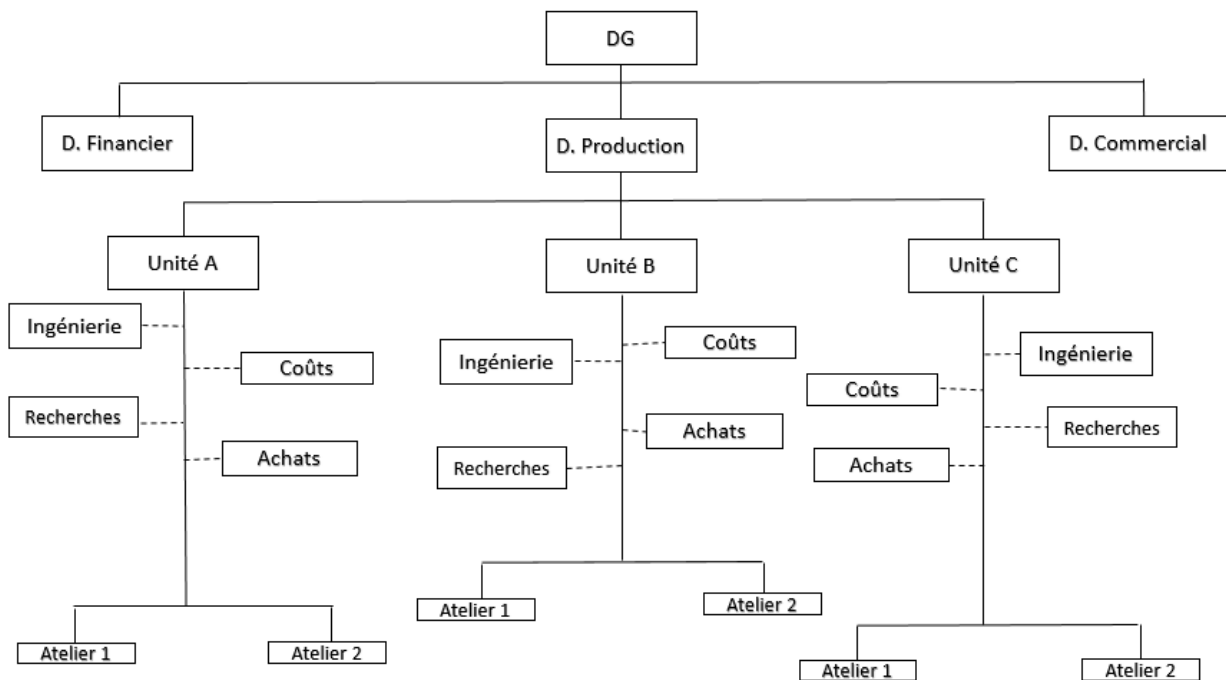
Lorsque l'autorité est partagée par un grand nombre de responsables, et s'étend jusqu'au niveau hiérarchique inférieur des cadres, l'organisation est qualifiée de décentralisée.

La différence entre centralisation et décentralisation repose sur la délégation de l'autorité. Le choix de l'une ou l'autre des organisations dépend de la performance des dirigeants, de l'environnement, de la nature de la décision à prendre, du degré de croissance de l'entreprise...

Les avantages de la décentralisation sont :

- L'allègement de la charge des dirigeants de haut niveau
- La répartition du risque de perte de moyens humains
- L'augmentation de la motivation et de l'implication des cadres
- Elle favorise la formation de généralistes en mesure d'assumer les diverses responsabilités.

Structure de l'organisation décentralisée



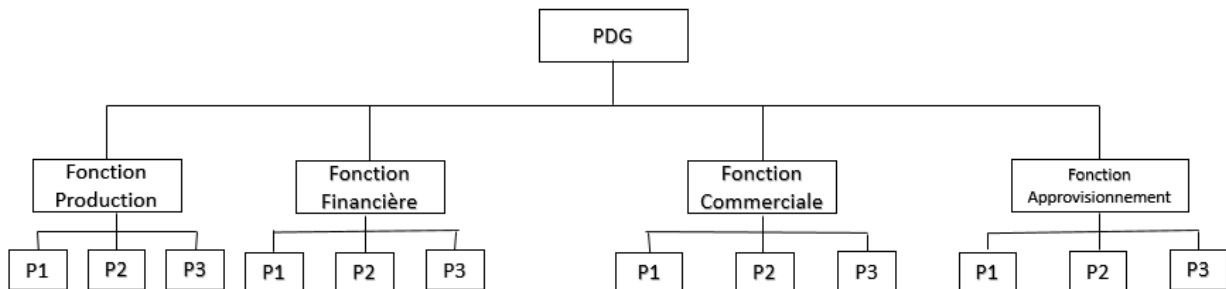
3) Les différents types de structure

La division de l'entreprise en unités et l'établissement des liens et relations entre ces différentes unités déterminent la structure de l'entreprise. Plusieurs divisions ou types de structures sont possibles. Cette structure est généralement représentée par un **organigramme** (schéma représentant les rapports de subordination existants entre les fonctions, les divisions et les personnes à l'intérieur d'une organisation). Il est possible de distinguer 3 grands types de structures :

a) La structure fonctionnelle ou par fonction

La façon traditionnelle ou classique de diviser une entreprise en unités organisationnelles est la structure fonctionnelle qui comprend des unités tel que la commercialisation, les ressources humaines, la production, les finances etc.

L'organigramme d'une structure fonctionnelle a la forme suivante :



Avantages

Spécialisation, compétences et subordination bien définie, excellente technique

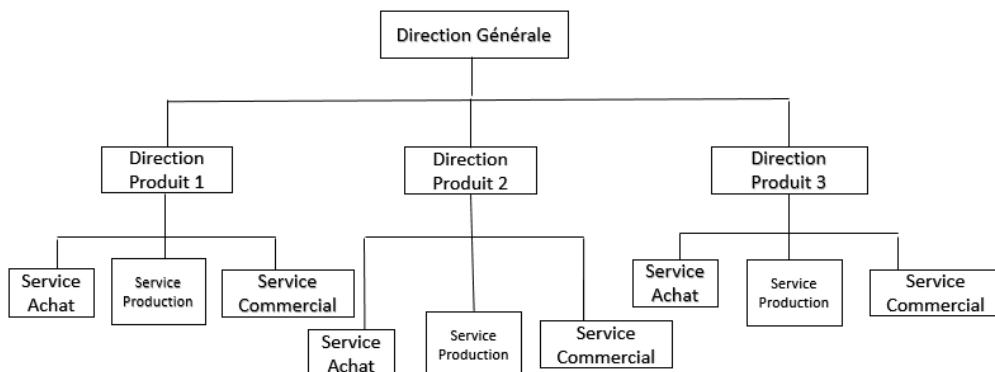
Inconvénients

Risque de lenteur de l'information, un pouvoir centralisé, indépendance des fonctions, ce qui pose un problème de coordination et de motivation.

b) la structure divisionnaire

A. La structure par produit

Utilisée généralement par les grandes structures, elle consiste à diviser l'entreprise par produits ou par projets.



Avantages

Elle remédie au problème de coordination que pose la structure fonctionnelle.

Chaque responsable de produit gère toutes les activités liées à son produit. Ceci contribue à augmenter leur motivation puisqu'ils seront jugés d'après leurs résultats.

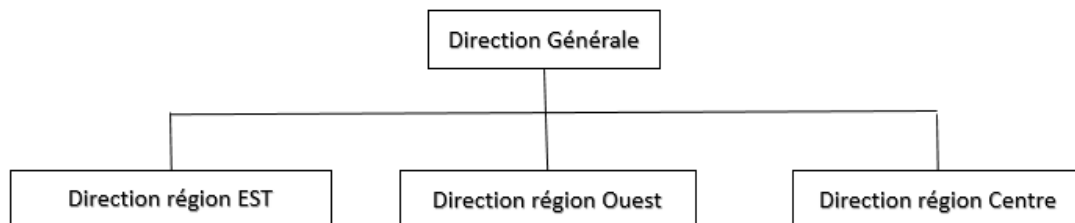
Inconvénients

Les responsables doivent être polyvalents. Ce manque de spécialité peut conduire à une baisse de l'efficacité (le responsable pourrait recourir à la délégation de pouvoir ou s'entourer de conseillers et spécialistes, mais ceci reviendrait cher à l'entreprise).

L'embauche d'un grand nombre d'employés, puisqu'il y a double emploi, pas de collaboration en R&D

B. La structure géographique

Elle consiste à diviser l'organisation et allouer les ressources selon le besoin de chaque région.



Avantages

L'accent est mis sur les problèmes et les possibilités des marchés locaux. Une meilleure coordination à l'intérieur de chaque territoire.

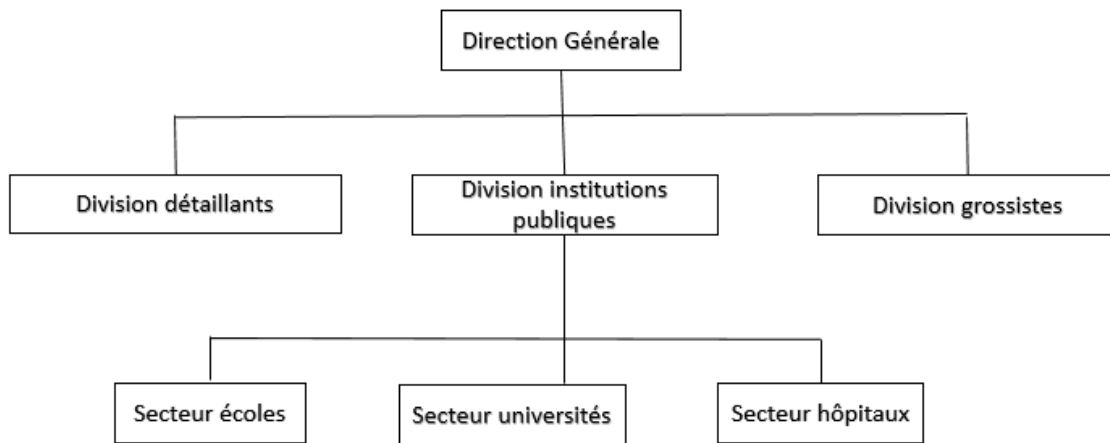
Inconvénients

Difficultés pour les dirigeants d'effectuer un contrôle efficace, nécessité de recourir au double emploi.

C. La structure par client

Elle permet à une entreprise d'offrir un service particulier à des clients aux besoins et attentes différents.

Exemples : Dans un grand magasin de vêtements, on trouve le rayon homme, femme, enfant. Dans une banque, on trouve, le département clients particuliers, clients entreprises...



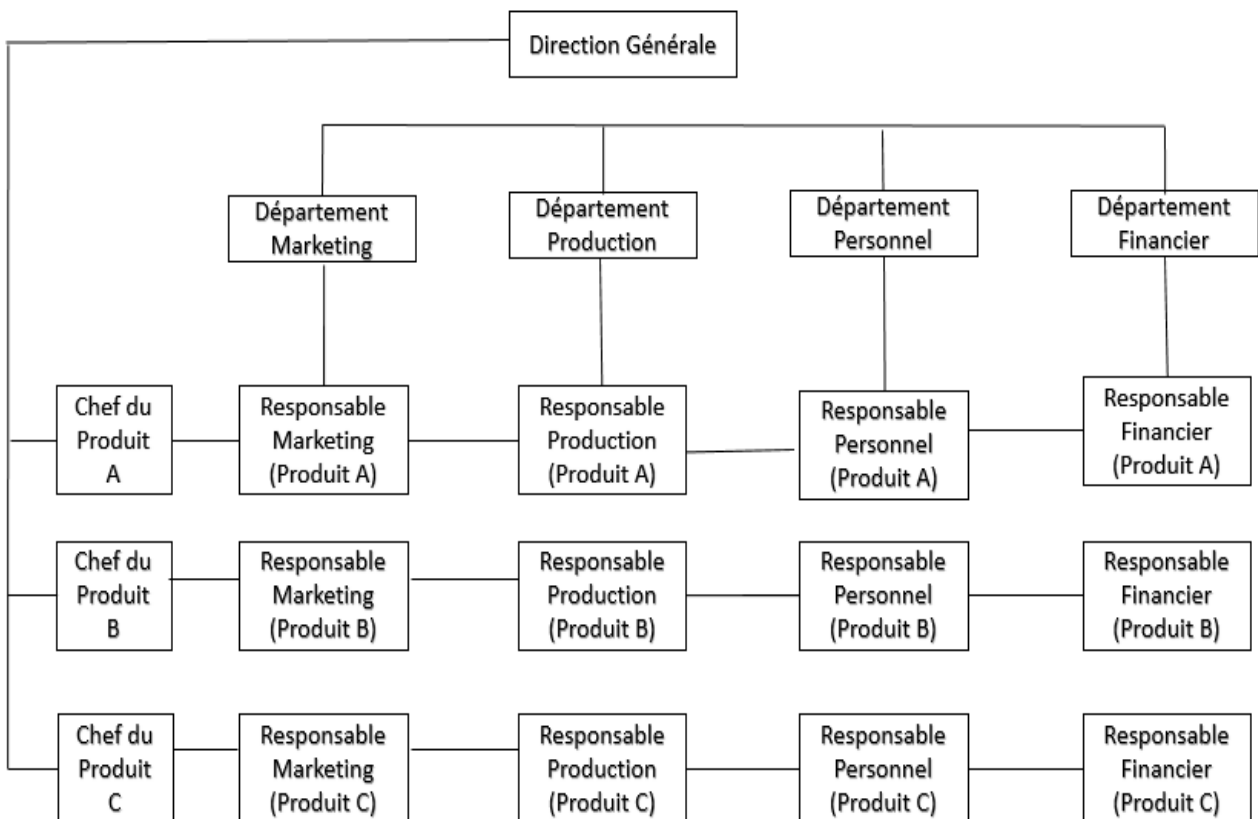
Avantages : permet de répondre mieux aux besoins des clients.

Inconvénients: Double emploi

c) La structure matricielle

Elle va essayer de garder les avantages de la structure fonctionnelle et la structure par produit et s'attaquer aux inconvénients de la deuxième.

Cette structure est adoptée surtout par des entreprises qui travaillent sur plusieurs projets en employant les mêmes moyens.



Nous retrouverons les avantages de la spécialisation (de la structure fonctionnelle) et les avantages de décentralisation, de coordination et de motivation (structure divisionnaire). Seulement la motivation touche les chefs de projets, mais pas les experts qui sont considérés comme simples ressources techniques. Il y a aussi le problème majeur du double commandement qui est souvent source de conflit d'autorité entre les responsables fonctionnels et les responsables de projets.

En conclusion nous pouvons dire qu'il n'existe pas de structure idéale. Chacune présente des avantages et des inconvénients. Pour être efficace, la structure doit tenir compte d'un certain nombre de facteurs d'influence (environnement, choix stratégiques...). Elle implique, en outre, la recherche d'un équilibre entre division du travail et intégration des individus au sein de l'organisation.

4) Organisation formelle et informelle

b) L'organisation formelle

La structure formelle trouve ses bases dans la division des tâches, l'ensemble des règles et des procédures qui visent à préciser le poste occupé par chaque membre de l'entreprise, l'étendue de son pouvoir et la nature des rapports qu'il doit entretenir avec les autres membres de l'entreprise. Dans la structure formelle, les tâches nécessaires à l'activité de l'entreprise sont clairement réparties entre les individus, l'autorité de chacun est bien définie, les règles à respecter sont bien précisées et le comportement des acteurs assez formalisé.

c) L'organisation informelle

Elle est constituée par l'ensemble des relations qui existent entre les membres de l'entreprise et qui ne sont pas prescrites par l'organisation formelle, ils sont appelés groupes informels.

Si l'organigramme (qui est une description de la structure) donne une image exacte de la division du travail et indique :

1. Quels postes existent dans l'organisation
2. Comment ils sont groupés en unités
3. Comment l'autorité formelle circule entre eux

Il ne décrit pas ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation. En effet, dans chaque organisation il y a des relations de pouvoir et de communication qui sont importantes et qui ne font pas l'objet d'un document écrit. L'organisation informelle est constituée par l'ensemble des relations qui existent entre les membres de l'entreprise et qui ne sont pas prescrites par l'organisation formelle. Les organisations sont associées à des

individus qui vivent et qui évoluent. Il faut donc considérer et comprendre les comportements humains dans la dynamique de l'organisation informelle. Les plans, les politiques, les procédures et les normes ne peuvent résoudre tous les problèmes dans une organisation dynamique. Les systèmes informels doivent donc se fondre dans les systèmes formels pour que le travail soit fait. L'organisation informelle permet aux membres de l'entreprise d'avoir un statut et de perpétuer les valeurs sociales et culturelles auxquelles tient le groupe.

De plus les employés éprouvent des frustrations, des tensions, des problèmes émotionnels dans leurs relations avec la direction et les autres employés. Le groupe informel fournit un moyen d'alléger ces pressions émotionnelles en favorisant la communication, la coopération et la compréhension entre les individus.

Ainsi, lors de l'introduction de changements et de projets, les dirigeants doivent prêter beaucoup d'attention et de réflexion à l'organisation informelle puisque celle-ci peut facilement saborder un projet mal planifié. L'organisation informelle présente également des inconvénients et pose des problèmes qui demandent l'attention de dirigeants avisés et prudents :

La résistance au changement : le fait de partager des valeurs et un style de vie pendant une certaine période, conduit les groupes informels à protéger leur culture au-delà de toute mesure et, ce faisant, à refuser tout changement décidé par l'organisation formelle.

Le conflit d'objectifs : il se peut que la recherche de la satisfaction du groupe informel éloigne ses membres des objectifs poursuivis par l'organisation formelle. Pour réduire le conflit, il est important de veiller à intégrer soigneusement les intérêts, les objectifs, les méthodes et les systèmes d'évaluation des organisations formelles et informelles.

Les bruits : le bouche-à-oreille propage les vérités et les bruits avec la même amplitude. Des employés mal informés communiquent des informations non vérifiées et fausses qui peuvent avoir un effet dévastateur.

Section 3 : La direction :

Diriger c'est intégrer et orienter les efforts des employés vers la réalisation des objectifs. La direction consiste à « pousser » : **pouvoir et commandement** et « inciter » : **motivation** les membres d'un groupe pour qu'ils travaillent ensemble et de plein gré à des tâches liées les unes aux autres afin d'atteindre les objectifs fixés

1) Les styles de direction.

Le commandement : les différents styles de direction

Les multiples travaux en matière de direction se distinguent par les différentes variables explicatives du choix du style de commandement au sein d'une entreprise, parmi ces véritables on peut citer : le système de valeur de celui qui dirige, l'attente du subordonné, la situation, la structure organisationnelle, la culture, etc.

Ces travaux ont été regroupés en trois différentes approches : l'approche unidimensionnelle, l'approche situationnelle et l'approche intégrative.

a- L'approche unidimensionnelle

Cette approche est représentée par les travaux de Blake et Mouton qui proposent différents styles de direction en fonction de ce en quoi le responsable croit. Cette variable est définie selon deux dimensions : L'intérêt du responsable pour la tâche et son intérêt pour l'individu. Leur approche peut être expliquée à partir de la grille de Blake et Mouton suivante :

Elevé	1.9			9.9
Soucis des		5.5		
Individus	1.1			9.1
Faible				
	Faible	Soucis de la Production		Elevé

Le style 1.1 : Laisser faire

Il correspond à une gestion appauvrie où le dirigeant autoritaire se limite à obtenir de la part de ses subordonnés le travail minimum nécessaire pour atteindre un résultat minimum satisfaisant lui permettant de se maintenir en place. Il correspond selon B&M au plus mauvais des styles de direction.

Le style 1.9

Ce style met l'accent sur les individus. Le dirigeant a un faible souci de la production (du travail) mais s'occupe de la satisfaction des besoins de ses subordonnés, entretient de bonnes relations avec eux et fait régner une ambiance de travail agréable. C'est un style adopté dans les organisations du type Club de loisir.

Le style 5.5

Il correspond à un style démocratique et équilibré. Le dirigeant est soucieux de l'intérêt économique de l'entreprise, mais il est convaincu que cela ne peut être réalisé que par un état satisfaisant de ses subordonnés. Par conséquent, le dirigeant prend en considération les avis et les suggestions de ses subordonnés dans les décisions qu'il prend.

Le style 9.1

Il correspond à un style de direction où le dirigeant laisse ses subordonnés décider et choisir tout en ayant confiance en leurs résultats et leur intérêt pour la réussite économique de l'entreprise. Il y a une intégration totale des objectifs individuels aux objectifs de l'entreprise.

Le style 9.9 qui apparaît comme le style idéal est en réalité difficile à réaliser. Afin de s'approcher des exigences de la réalité. B&M considèrent que le style 5.5 constitue une bonne approche à partir de laquelle le dirigeant peut améliorer son style de direction afin de s'approcher au maximum du style idéal 9.9.

b- L'approche situationnelle

Selon cette approche, le style idéal efficace dans toutes les situations et valable dans toutes les organisations relève plutôt de l'utopie. L'efficacité du style de direction dépend du degré d'adaptation entre la situation de l'entreprise et le style de direction.

La situation de l'entreprise comprend le climat social, les valeurs, les attitudes, l'expérience des dirigeants et des subordonnés et la nature des tâches particulières à accomplir.

c- L'approche intégrative

Le choix du style de direction dépend non seulement de ce en quoi le responsable croit, mais des attentes du subordonné et de la marge de manœuvre dont il espère disposer. La question est alors de savoir si l'individu aime prendre des décisions, avoir des responsabilités, supporter des situations incertaines ou au contraire s'il aime être un exécutant fidèle, passif.

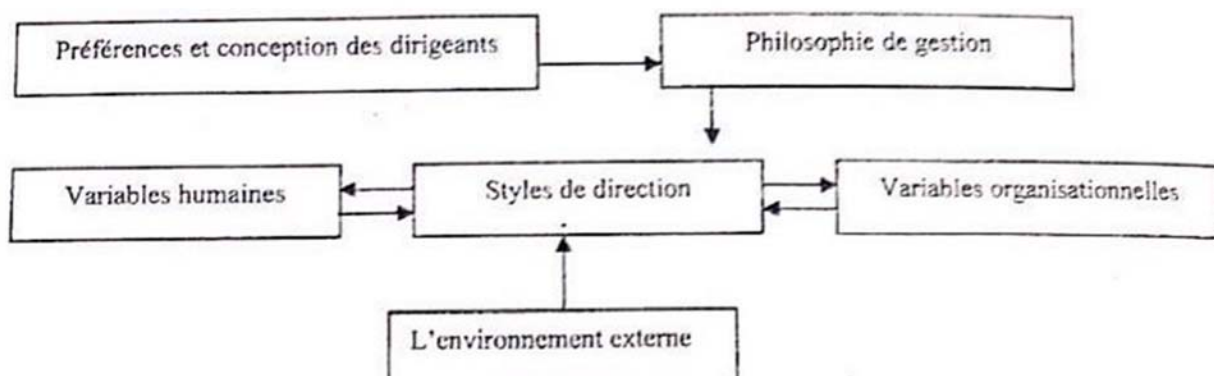
Le choix d'un style de direction passe par la prise en compte de la situation : l'émergence d'un problème peut justifier une décision autoritaire prise unilatéralement

afin de gagner du temps par exemple. De même la structure organisationnelle, la culture, la tradition influencent le degré de participation des hommes à la décision. Toutefois, l'évolution des relations entre supérieurs et subordonnés tend de plus en plus vers des formes de pouvoirs négociés. Ainsi peut-on s'attendre à un renforcement des styles participatifs.

Selon l'approche intégrative, le style de direction résulte de l'interaction de plusieurs éléments que nous pouvons regrouper en 4 groupes de facteurs :

- Les références des dirigeants qui résultent en réalité de la culture des dirigeants et de leur personnalité ;
- Les variables humaines : le comportement et attitudes des subordonnés ;

Un modèle intégré du style de direction



Remarque :

Contrairement à l'approche unidimensionnelle, les approches situationnelle et intégrative ne permettent pas de préciser un style de direction valable dans toute situation et pour toute personne, mais elles incluent plusieurs variables : la situation, l'environnement, etc.

2) La motivation

Depuis les temps les plus reculés, les hommes se sont toujours préoccupés de savoir comment amener autrui à travailler et à être fidèle et coopératif. Toutefois, la conception de la motivation a évolué avec celle de l'homme ; si jusqu'à un passé récent on recourait surtout à la manière forte, à l'intimidation et à l'usage de sanctions, si on s'oriente maintenant vers des méthodes plus douces et plus humaines.

a) Définition

La motivation est l'ensemble des forces qui agissent sur l'individu pour le pousser à se conduire d'une manière spécifique et orientée vers un objectif. La motivation est l'ensemble des causes, conscientes ou inconscientes, qui sont à l'origine du comportement individuel. On distingue la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque.

Plusieurs définitions ont été données à la motivation. La plupart de ces définitions mettent l'accent sur trois éléments :

- L'élément motivation peut être un besoin intérieur ou une influence externe qui active le comportement humain et lui donne de l'énergie.
- L'orientation : le comportement motivé est un comportement guidé ou orienté vers la direction désignée par l'élément motivation.
- L'objectif : c'est le résultat attendu à travers l'influence exercée par l'élément motivation. L'objectif constitue souvent une source de satisfaction et de motivation, particulièrement quand il est exigeant et réalisable. Car il constitue un défi et une source d'accomplissement et de réussite pour celui qui le réalise.

La motivation est le moyen par lequel l'entreprise conduit ses membres à agir dans le sens qu'elle désire. Considérée ainsi, la motivation peut apparaître comme une forme de manipulation.

En réalité, la motivation peut être perçue comme un jeu. Sa particularité est sa légitimité. Sans motivation, la relation qui unit un individu à sa tâche ne peut pas réussir. Or l'entreprise emploie ses membres pour assumer pleinement et efficacement le rôle qu'elle leur attribue.

La motivation constitue un élément d'encouragement et d'incitation qui permet de mobiliser efficacement les efforts des membres de l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs.

Le degré de motivation des membres de l'entreprise est le produit d'un long processus faisant intervenir de nombreux éléments : style de direction, communication, climat organisationnel, système de rémunération, promotion et système d'information. Il peut être évalué à travers l'importance de l'effort fourni par les membres de l'entreprise dans l'engagement de leurs ressources au cours de l'exercice de leurs fonctions.

b) Les différents types de motivation

Trois types de motivation orientent le comportement des individus dans l'entreprise :

Les motivations de premier ordre

Elles résultent des besoins physiologiques et fondamentaux dont la satisfaction est indispensable pour maintenir l'intégrité physique et la survie organique.

Les motivations essentielles

Elles sont relatives à la nécessité de l'intégrité de l'individu et son équilibre moral. Elles concernent aussi les motivations sociales qui résultent de l'instinct conformiste de l'homme et de son besoin de s'associer à ses semblables.

Les motivations annexes

Contrairement aux deux premiers types de motivations, dont l'intensité d'un individu à un autre est semblable, les motivations annexes revêtent une importance différente d'un individu à un autre. Elles dérivent des fondements psychologiques et sociaux (exemple : le besoin de puissance).

c) Les éléments motivationnels

Un élément motivationnel est un moyen qui permet de modifier les rapports de force en faveur de l'entreprise. Toute action qui n'aboutit pas à l'effet escompté ne pourra pas être considéré comme un élément motivationnel. Les éléments motivationnels sont très nombreux. Ils diffèrent d'une théorie à une autre.

- **La théorie classique**

L'un des premiers éléments qui a été considéré comme motivationnel pour les hommes au travail est l'aspect pécunier (approche classique). Mais les recherches faites sur les organisations ont montré que la rémunération ne peut pas constituer un élément motivationnel que si trois conditions sont satisfaites :

- La rémunération est jugée comme étant juste et équitable, aussi bien ç l'intérieur de l'entreprise que par rapport à l'extérieur
- Il y a un lien direct entre la rémunération et l'effort fourni au travail ;
- La rémunération reçue est perçue par celui qui la reçoit comme récompensant ses réalisations.

- **La théorie de Maslow**

Durant plusieurs années, on croyait que seul l'argent pourrait motiver et on suivait la règle « la carotte ou le bâton » (l'argent ou les sanctions). Les théories de besoins insistent sur l'importance qu'il y a à analyser et à comprendre les facteurs psychologiques propres aux individus qui les poussent à adopter tel ou tel comportement. Selon Maslow, les besoins sont organisés selon une hiérarchie ou on retrouve :

- À la base des besoins de maintien de vie (respiration, alimentation, repos et sommeil...). Ces besoins sont fondamentaux.
- Les besoins psychologiques : de sécurité, de propreté et de maîtrise (pouvoir sur l'extérieur).
- Les besoins sociaux : d'affectivité, d'estime de la part des autres et d'appartenance.

D'après MASLOW, tant qu'un besoin d'ordre inférieur n'est pas satisfait, il monopolise l'attention de l'individu, ce qui affecte son comportement. C'est uniquement lorsque ce besoin est satisfait que le besoin d'ordre supérieur surgit et devient un facteur de motivation. Ainsi, une personne avance dans la hiérarchie de besoins au fur et à mesure que les bas d'entre eux sont satisfaits.

- **La théorie des deux facteurs d'Herzberg**

Selon Herzberg, il existe deux facteurs motivationnels au sein de l'entreprise : des facteurs de motivation et des facteurs d'insatisfaction :

- Les facteurs de motivation (ou facteurs de satisfaction) sont liés aux aspects de la tâche et la nature du travail, on y retrouve : la réalisation de soi, la reconnaissance et les informations en retour sur les résultats réalisés par le personnel, l'intérêt du travail, la responsabilité et les possibilités de se développer et de promouvoir, etc.
- Les facteurs d'insatisfaction liés à plusieurs aspects notamment : la politique du personnel, le style de supervision, les relations interpersonnelles, les conditions de travail et le salaire.

Les seconds facteurs sont considérés comme étant capables d'empêcher l'insatisfaction ou de la supprimer alors que les **premiers facteurs sont de véritables éléments de motivation.**

- **La théorie des renforcements**

Selon Skinner, c'est l'environnement de travail favorable et non les besoins intérieurs qui déterminent le comportement. Les éléments motivationnels sont composés de l'affection à des emplois intéressants, un salaire satisfaisant, et équitable, la promotion et la participation aux décisions, etc.

Section 4 : La Contrôle :

Pourtant essentiel pour le bon déroulement du processus de gestion, le contrôle est parfois délaissé par les managers, et ce par manque de temps et par défaut d'organisation, par habitude de laisser-faire, par excès de confiance, par peur

de heurter le personnel, ou encore par mauvaise définition des points de contrôle.

1) Qu'est-ce que le contrôle ? : Définition

Selon Fayol (1916), le contrôle consiste à vérifier si l'action se déroule conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis. Son but est de révéler les erreurs, pour ensuite les réparer en évitant enfin qu'elles ne se reproduisent.

Depuis, la notion de contrôle s'est développée. Une définition plus complète est avancée par Robert J. Mockler (1970) :

Selon une conception managériale, le contrôle est défini comme l'effort systématique de comparer la performance aux standards, plans ou objectifs prédéterminés, dans le but de voir si la performance est en phase avec ces standards, et vraisemblablement en vue de prendre l'action corrective nécessaire de façon à ce que les compétences et les autres ressources de, l'entreprise soient utilisées de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible par rapport aux objectifs.

A ce niveau, rappelons que la performance est l'union de trois indicateurs : pertinence, efficacité, efficience :

Le contrôle est un complément nécessaire à la planification.

Le mot « contrôle » doit être entendu ici moins en tant que vérification a posteriori de la conformité pour exercer un rôle punitif et accessoirement correctif si les écarts sont défavorables, mais plutôt en tant que maîtrise de soi pour s'adapter à l'imprévisible et maintenir l'activité dans la droite ligne de l'objectif. Le mot « contrôle » est aujourd'hui surtout synonyme de maîtrise de l'action, et dans ce cadre, le problème n'est pas tant d'inspecter et de corriger a posteriori, mais de chercher les voies et les moyens de performance pendant l'action ou encore a priori (d'anticiper les écarts pour engager le plus rapidement possible les actions correctives).

Dans la mesure où l'environnement devient très changeant et l'organisation de la firme plus complexe, l'efficacité d'une stratégie dépendra de plus en plus de la souplesse d'adaptation de ses programmes et des mécanismes en veille mis en place pour détecter suffisamment tôt l'évolution.

2) Comment contrôler ? : Processus de contrôle

Quatre étapes composent le processus de contrôle :

a) *Définir les objectifs et les standards :*

D'abord, il s'agit de confirmer, expliquer, accepter et hiérarchiser les objectifs. Depuis les grandes divisions de l'entreprise jusqu'à l'atelier et au poste de travail, l'ensemble des objectifs doit être explicité, compris, réparti, conformément à la stratégie fixée par l'entreprise.

Ensuite, il s'agit de définir les standards et les normes, conformément à certaines règles :

- Un standard doit être élaboré en fonction du résultat souhaité ;
 - Le standard doit se rapporter à un élément important dont l'existence conditionne le succès de l'organisation ;
 - Le standard doit être une synthèse de plusieurs observations ; Le standard doit être identifié à un responsable.
- Une certaine flexibilité du standard doit être tolérée, néanmoins le standard ne doit pas varier sans motif valable.

b) Mesurer les réalisations : La mesure des résultats doit être :

Utile : l'utilité est appréciée à travers le degré d'adéquation de la mesure aux besoins du responsable concerné. Ex : un responsable régional des ventes s'intéresserait plutôt à la comparaison des ventes de sa région par rapport à celles d'autres régions précises plutôt qu'aux ventes totales de l'entreprise.

Fiable : la fiabilité se traduit par le fait que si on mesure un phénomène plusieurs fois avec le même instrument, on arrive à obtenir le même résultat.

Juste : la mesure représente le plus fidèlement possible le phénomène observé.

Diverses méthodes sont utilisées pour procéder aux mesures. Ex : observations des données quantitatives : financières, comptables, de production...

c) Identifier et analyser les écarts :

Il s'agit de comparer les résultats effectifs aux standards et objectifs déjà fixés pour évaluer les écarts et les analyser.

Pour analyser l'efficacité des résultats : comparer Résultats aux Objectifs. Pour

analyser l'efficience des résultats : comparer Résultats aux Standards.

d) Corriger les écarts :

Il s'agit d'identifier les causes jugées être à l'origine des écarts observés et de mettre en œuvre les actions permettant d'y remédier.

Les actions correctives peuvent consister en :

- Une révision des objectifs et des plans ;
- Un changement des méthodes et des procédures adoptés au sein de l'organisation ;
- Un changement des techniques de leadership, pour les rendre plus efficaces.

Ainsi, on remarque que le contrôle a une influence prépondérante sur toutes les autres étapes du processus de gestion de l'entreprise (planification, organisation, direction).

3) Pourquoi contrôler ? Objectifs du contrôle

Le contrôle doit viser à :

- surmonter les difficultés et à renforcer la mobilisation des hommes. Le contrôle est donc un facteur de motivation puisqu'il est censé permettre une évaluation juste des mérites du personnel de l'entreprise.
- Encourager, conseiller, discuter, réajuster et réaménager pour le court terme, à réorienter pour le moyen terme, tout en dégagant les tendances et en tirant les leçons pour le long terme.

4) Qui Contrôle ?

Les intervenants chargés d'assurer le contrôle peuvent appartenir à l'entreprise (contrôle interne) ou assurer une prestation externe (contrôle externe).

a) *Contrôle interne* :

Les chargés internes du contrôle se différencient selon leur niveau hiérarchique. Et à chaque niveau, on associe un type de contrôle particulier.

	Niveau	Type de contrôle
Stratégique	Dirigeants	Contrôle stratégique
Tactique	Cadres	Contrôle de gestion
Opérationnel	exécutants	Contrôle opérationnel

Le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel ont chacun leur rôle.

-- Le contrôle stratégique permet à la direction d'évaluer les hypothèses majeures qui conditionnent le devenir de l'entreprise à long terme ainsi que les structures qui lui permettent de réaliser au mieux ses finalités.

-- Le contrôle de gestion concerne les cadres, qui s'engagent à réaliser des objectifs précis ; ils vérifient que ces objectifs sont atteints et corrigent les plans élaborés si nécessaire-. Le contrôle de gestion doit aussi permettre à la direction d'assurer la cohérence des plans des différents services et/ou unités de production avec celui de l'entreprise et de la cohérence de celui-ci, à court terme, avec le plan stratégique.

-- le contrôle opérationnel permet de vérifier la conformité des tâches exécutées avec celles qui étaient programmées. Si possible, l'entreprise met au point les règles qui permettent aux exécutants d'effectuer les vérifications eux-mêmes, afin d'en dispenser l'encadrement.

Ces trois sous-systèmes de contrôle, bien que distincts, sont en interaction.

b) Contrôle externe :

Le contrôle externe s'inscrit dans le cadre de démarches qui résultent d'obligations légales ou réglementaires imposées à l'entreprise ; c'est le cas des vérifications comptables effectuées par les commissaires aux comptes (contrôle et certification des comptes), des contrôles administratifs effectués par l'administration fiscale, l'inspection du travail ou la répression des fraudes.

5) Quand Contrôler ? Avant, pendant, ou après la réalisation

a) Le contrôle proactif ou préalable :

Il intervient avant le début des opérations pour vérifier si les conditions en termes notamment de règles et procédures de travail nécessaires à la réussite des activités planifiées sont réunies. Il permet ainsi de vérifier la cohérence entre ce qui va être fait et ce qu'il est prévu de faire.

Ex : contrôle de la qualité des matières premières avant la réception d'une commande.

b) Le contrôle en cours ou concomitant :

Il intervient dans la phase de réalisation d'une opération afin de faire face aux imprévus par la mise en œuvre d'actions correctives rapides permettant de remédier aux écarts observés et de ramener les activités sur la voie des objectifs escomptés. Il permet ainsi d'éviter que les écarts enregistrés en cours d'une étape donnée n'affectent les réalisations dans les étapes suivantes.

Ex : évaluation du rendement des employés dans chaque unité organisationnelle.

c) Le contrôle à posteriori ou rétroactif :

Dans ce type de contrôle, les résultats sont comparés aux prévisions à posteriori de l'action accomplie et ce afin de vérifier la conformité des résultats aux objectifs et de mettre en œuvre l'action corrective. Suite à cette comparaison, l'analyse des écarts permet de déterminer les causes s'y rapportant et d'y remédier pour se prémunir contre toute reproduction de tels écarts.

Ex : Le contrôle de la qualité des produits finis suite à l'accomplissement de tout le processus de la production.

Pour optimiser son système de contrôle, le gestionnaire peut combiner ces trois catégories de contrôle dans les différentes activités de son organisation en fonction de la nature de la tâche à contrôler, ses responsables, sa liaison avec les autres tâches et surtout son importance dans le processus de production de l'entreprise.