

La Théorie des Organisations

Premier essais de systématisation :

- Théorie smithienne.
- Pensée de CHARLES BADDAGE.

L'organisation scientifique du travail :

- Fondements de TYLOR.
- Contribution du management scientifique.

Courants de la gestion administrative :

- Pensée de FAYOL.
- Limites de cette théorie.

Courant bureaucratique :

- Fondements de la pensée.
- Vertus du modèle de bureaucratie.
- L'école classique remonte aux années 1900.

Les dirigeants d'entreprises ont pour principal objectif, la réalisation du rendement (par une meilleure utilisation des ressources).

Chapitre 1 :

L'école classique

L'école classique comprend 3 grands courants :

- L'organisation scientifique du travail(O.S.T) **TYLOR.**
 - L'organisation administrative du travail **HENRY FAYOL.**
 - L'organisation bureautique MAX WEBER.
- 1. Les premiers essais de systématisation.**
- a) Contribution de la théorie smithienne.

Cette théorie porte sur les principes fondamentaux de la gestion administrative :

- La division du travail.
- La spécialisation.

« La division du travail » (spécialisation) en 1776 ADAM SMITH affirme que la richesse des nations dépend de la division et la spécialisation du travail. De nos jours, dans toutes les entreprises, il présente une structure qui montre l'existence de fonctions spécialisées :

La production ; la commercialisation ; la comptabilité ; la finance...

Il va falloir donc subdiviser les tâches en plusieurs sous-tâches afin de spécialiser les employés dont l'un des principes d'ADAM SMITH qui a cité comme exemple d'une fabrication d'une épingle qui nécessite la subdivision en 18 opérations différentes.

LES VERTUS DE CETTE DIVISION DE TRAVAIL :

- La rapidité de la production (économies de temps).
- L'augmentation des habiletés (produit de qualité à 0 défaut).
- La capacité d'innover c.à.d. que les ouvriers à force de répéter la même tâche deviennent en mesure de créer une nouvelle manière de fabriquer plus rationnelle.

POINTS FAIBLES DE SON RAPPORT :

La division du travail doit être prise avec beaucoup de précaution.

D'ailleurs même ADAM SMITH s'en est rendu compte puisqu'il a évoqué tout un passage où il a mentionné « le fait que la stupidité peut gagner les masses appliquées à exécuter un travail de plus en plus subdivisé, alors qu'au contraire des sociétés non encore industrialisées contribuent par la variété des sollicitations que procure un travail partialisé à l'entretien et l'éveil de l'intelligence » Smith 1776.

PENSEES DE CHARLES BADDAGE :

Il reprend les grandes lignes d'ADAM SMITH, CHARLES BADDAGE (1772 – 1871), il était considéré comme étant le 2^{ème} grand pilier de la pensée administrative dominante dans l'Occident industrialisé. Sa première préoccupation c'est la recherche des moyens d'abaisser les coûts. Ce qui constitue fondamentalement un principe de productivité par la division du travail.

Cette division du travail sera poussée à 2 extrêmes :

CHARLES BADDAGE met l'accent sur la nécessité d'acheter la quantité exacte à la production ainsi que la quantité exacte du travail nécessaire pour chaque tâche déterminée, et ceux dans le cadre d'une plus grande subdivision du travail, le premier lui sera affecté de la force physique, le deuxième de la précision, le troisième de l'habileté...

- Donc pour CHARLES BADDAGE, il sera préférable d'acheter une qualité limitée, car il serait bien trop cher le prix d'achat de plusieurs qualités retrouvées chez une seule personne.

2. Courant de l'organisation scientifique du travail :

a) Les fondements et principes de TYLOR

- Principes de FREDERIC TYLOR (étude scientifique du travail) :

La délimitation des tâches en des éléments constitutifs, délimitation des opérations, le chronométrage du travail de chaque ouvrier...

- La sélection scientifique de la main d'œuvre :
 - Il s'agit de sélectionner les ouvriers les plus compétents et de les entraîner (formation).
- Le Travail des ouvriers doit être conforme aux principes de la direction scientifique :
 - Selon ce principe l'ouvrier n'est pas libre des ses actes mais il doit respecter le principe de l'étude scientifique du travail.
- Coopération entre le management et l'ouvrier :
 - C'est le partage de la responsabilité du travail entre ouvrier (exécuteur du travail) et les dirigeants (les supérieurs).

b) Les contributions du management scientifique de TYLOR :

Il a permis de réaliser l'objectif de la production maximale et ceux en combinant : {matière traiter, l'outil et la force de travail (facteurs de productions).

- Il a réussi à déposséder le meilleur de certains usages :
 - L'organisation par équipe.
 - Le rythme et le choix d'outils au profit des directions.
 - Il a donné aux managers un moyen de control sur l'ouvrier (*individualiser, séparer, chronométrer*) au point d'imposer aux ouvriers un contenu de travail qui les rendent comme réserves d'énergie interchangeable à volante.

EN RESUMER :

La gestion scientifique du travail se préoccupe surtout du travail des ouvriers à l'atelier.

- ❖ Le courant de la gestion administrative (HENRY FAYOL=>1841-1925)

3. L'approche administrative

- a. (**principes**) : a pour objet le travail des gestionnaires à la direction, en 1916, FAYOL à lancer les bases de la gestion administrative, il a classé les activités de l'entreprise en 6 grandes fonctions :

Fonction	Activités
----------	-----------

• Techniques.	→	• Produire, transformer.
• Commercial.	→	• Achats, ventes.
• Financière.	→	• Capitaux (rechercher, gérer).
• Sécurité.	→	• protection du personnel et de biens.
• Comptabilité.	→	• établir des opérations telles (bilan, inventaire, prix de revient).
• Administrative (direction).	→	• Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. (POCCC)

Au niveau de la fonction administrative les gestionnaires doivent :

- Prévoir : anticiper l'avenir et mettre en place un plan d'action.
- Organiser : offrir les ressources nécessaires à l'application du plan et mettre sur pied toutes les actions.
- Commander : donner des ordres aux ouvriers, sélectionner et évaluer les travailleurs.
- Coordonner : c'est harmoniser et intégrer les activités et faire de sorte que tout les efforts converge un but.
- Contrôler : le travail qui doit être conforme à ce qui a été prévu par rapport aux réalisations et faire de sorte que l'on s'approche du plan établie par ailleurs.

❖ **PARKER FELLET (1868-1863)**

Il a accordé de l'importance au comportement individuel et collectif au sein d'une organisation, il pose 4 grands principes en matière de coordination :

- Une gestion participative : c'est consulter les membres de l'organisation avant toute décision.
- Faire participer les employés à la prise de décision. Cela nécessite par rapport à tout projet une certaine coordination entre les personnes intéressées.
- Crée un bon climat de travail entre la direction et les employés afin d'atteindre les objectifs escompter par l'organisation.
- Coordonner les activités : d'une manière permanente et continu.

Les 14 principes à respecter par un administrateur (selon FAYOL) :

- La division du travail : est d'ordre naturel, elle permet de produire d'une manière rationnel
- Autorité-responsabilité : c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir.
Responsabilité : c'est la sanction qui récompense ou pénalise l'exercice du pouvoir.
- Principe de discipline : c'est l'ensemble des signes d'extérieur de respect (obéissance, assiduité,...) assuré par les agents (ouvriers).

- Unité de commandement : un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.
- Unité de direction : par ce principe, FAYOL signifie un seul chef et un seul programme relatif à plusieurs opérateurs.
- Subordination de l'intérêt personnel à l'intérêt général : dans une organisation l'intérêt particulier ne doit l'emporter sur l'intérêt de l'entreprise.
- Rémunération du personnel : par ce principe l'auteur défend l'idée d'une rémunération équitable (au prix du service).
- La centralisation : pour FAYOL c'est un fait d'ordre naturel → convergence des flux vers la direction et celle-ci partit encore d'autres flux (sous forme d'ordres).
- La hiérarchie : selon FAYOL, elle présente un double avantage : la transmission est assurée ; le principe de commandement est respecté.
- Principe d'ordre : chaque chose est à sa place (ordre matériel) et chaque agent est à la place qui lui a été assigné (ordre social).
- Principe d'équité : c'est à la fois de la bienveillance et de la justice.
- Stabilité du personnel : pour le respect de ce principe, il faudra inviter l'ouvrier à une tâche déterminée et lui accorder du temps pour qu'il soit capable de la remplir adéquatement.
- Principe d'initiative : c'est la liberté de proposer et d'exécuter.
- Union du personnel : c'est l'harmonie entre agents d'entreprises qui fera leurs forces. La réalisation de cette harmonie dépend de 3 moyens :
- Application du principe d'unité de commandement ; diviser pour régner et utiliser des communications écrites de façon rationnelle.
 - b. Quelques limites de FAYOL :
 - Points forts : le management actuel fait référence aux fondements théoriques de FAYOL
 - Points faibles : → les principes retenus sont uniquement ceux allant vers l'idée du rentabilisme unilatéral ; → il s'est fondé sur la qualité « naturel » ce qui est longtemps dépassé.

FAYOL s'est fondé sur la division du travail, la hiérarchie, l'ordre..., pour asseoir sa vision. Or ce type de rattachement n'est plus valable dans les temps modernes.

Son œuvre est conçue comme universelle et à caractère scientifique, alors qu'en réalité elle n'était qu'un cas particulier pour une époque déterminée.

4. Le courant bureaucratique (MAX WEBER=>1864-1920).

a- Fondement de la pensée administrative moderne.

MAX WEBER distingue plusieurs types d'organisations qui se différencient par l'origine de l'autorité des administrateurs. MAX WEBER s'est intéressé à une approche "bureaucratique" qui allait le mieux avec la gestion des organisations.

L'autorité charismatique : c'est la qualité d'une personnalité qui a le don de plaire et de s'imposer, dans ce type d'organisation l'autorité repose sur une seule personne.

L'autorité traditionnelle : elle est basée sur tout ce qui est précédent et usage. Le leader tient son autorité par héritage.

L'organisation bureaucratique (légale), l'autorité du leader est justifiée par les règles juridiques. Selon WEBER c'est la forme de gestion la plus efficace au niveau de l'organisation.

b- Les vertus du modèle de domination et de bureaucratie.

Il est fondé sur le droit : l'administrateur dans le cadre de la gestion fera appel à tout les éléments décidés par la loi et l'ensemble des règles.

Le Directeur du pouvoir obéit à un ordre impersonnel c.à.d. qu'il ne peut exercer son pouvoir qu'en faisant appel à la loi.

Les membres du group obéissant à des règlements impersonnels et non à la personne. Ainsi la direction administrative bureaucratique est le type idéal en matière de direction administrative constitué de fonctionnaires caractérisés par leurs :

- Obéissance aux devoirs de leurs fonctions.
- Intégration au sein d'une hiérarchie.
- Emplois : sur la base de contrôle.
- Nomination : sur la base de qualification.
- Soumission : (discipline, contrôle).

On remarque toutefois que les analyses de WEBER s'appliquent d'avantage aux fonctionnaires du secteur public plutôt qu'à des managers du secteur privé, cependant de telles caractéristiques répondent à l'impératif de rationalité dont se réclament les classiques pour gérer les organisations.

D'où les économistes en gestion ont recouru à cette figure de fonctionnaires publics pour répondre à la question laissée sans réponse par TYLOR et FAYOL : comment s'y prendre pour constituer une organisation efficace ?

Chapitre 2

L'école des relations humaines

Le contexte de cette théorie a été marqué par de nombreux changements au cours des années 20 (20^{ème} siècle).

La coopération a commencé à prendre du terrain au dépend de l'individualisme.

L'apparition et la reconnaissance juridique des puissants syndicats représentant les travailleurs.

De ce fait, les dirigeants des entreprises ont été appelés à négocier avec ces syndicats et par conséquent à améliorer leur comportement en matière de relations humaines.

Les tenants de cette école accordent de l'importance aux personnes et aux comportements collectifs, il y a prépondérance des besoins humains par rapport aux besoins économiques c.à.d. qu'ils s'intéressent spécialement aux besoins sociaux, aux motivations et aux ambitions des individus.

❖ **L'apport d'ELTAN MAYO (1880-1949).**

1. L'expérience d'ELTON MAYO :

Mayo et ses collaborateurs de Harvard Business School ont effectués des expériences à l'usine Hawthorne dans l'un des ateliers à Chicago qui ont donné une réelle dimension à la pensée gestionnaire. En quoi consiste cette expérience ?

ELTON MAYO a cherché et déterminé les effets des sciences de l'environnement physique et des conditions du travail (éclairage, temps de repos, les horaires) sur la productivité d'un échantillon de 6 ouvriers dans un atelier de bobinage.

- Les résultats de l'expérience :
- Les conditions de travail n'ont pas d'effet sur la productivité.

D'autres études menées par MAYO :

Plus de 2000 entretiens menés aux employés pour déterminer ce qu'ils aiment dans leur environnement de travail.

Il en résulte les conclusions suivantes :

- Un changement des relations sociales entre les employés, leurs confrères au travail et la direction.
- Les employés réagissent positivement à la pression du membre du groupe plus qu'aux ordres de la direction.

2. Les principaux continuateurs d'ELTON MAYO :

- ❖ KURT LEWIN : depuis 1938, il a mené des expériences et met l'accent sur la prise de décision en concertation collective.
- ❖ A. MASLOW (1908-1970) : a annoncé « la théorie des besoins » en faisant apparaître une hiérarchie des besoins : physiologique ; de sécurité ; sociaux ; d'estime et de relations de soi.
- ❖ CHRIS ARGYRIS (1919) et K. LİKERT (1915) dès la fin des années 1940 ils ont influencé la pensée managériale et motionner l'existence du problème d'adaptation de l'individu par rapport aux exigences organisationnelles (rationalité économique) ce qui en porte préjudice à l'épanouissement profond de la personne.

Conclusion :

- On attribue à l'école des relations humaines les 1^{ères} préoccupations relatives à l'ordre du travail, c'est aussi un point de départ pour tenter d'améliorer le travail, le rendement et le sort des travailleurs. Désormais, pour réaliser la productivité, le management se trouve dans l'obligation de prendre en considération les aspects sociaux, émotifs dans les groupes de travail. Le mot a été dénommé par l'humanisation du travail et de l'industrie alors qu'en réalité on s'est retrouvé face à une industrialisation humaine.

Chapitre 3

L'école moderne

On rencontre 7 grands courants :

- **Courant fondé sur les méthodes de gestion quantitatives**
- **Courant axé sur le comportement organisationnel**
- **Courant basé sur le processus de gestion**
- **Courant axé sur la théorie situationnelle**
- **Courant de gestion par système**
- L'école moderne comme pensée gestionnaire à fondé sa gestion de l'organisation sur :
- La science : application des connaissances qui résulte d'un travail méthodique et objectif.
- L'art : l'accomplissement d'une tâche par le recourt à l'expérience, aux connaissances et aux observations.

1. Courant fondé sur les méthodes de gestion quantitative :

Elles regroupent plusieurs disciplines (*maths, statistiques, informatique, recherche opérationnelle...*)

De nos jours, elles sont utilisées pour résoudre les problèmes des organisations complexer, ainsi elles permettent notamment :

- Aux transporteurs aériens de faire une meilleur utilisation de leurs appareils.
- Aux institutions financières de vérifier des moyens de transactions effectués avec leur filiales à travers le monde.
- Aux chaines industrielles d'établir quotidiennement le niveau de stock.
- Les méthodes quantitatives sont actuellement utilisées dans plusieurs disciplines :
- Les sciences de gestion : visent la résolution de certains problèmes à l'aide des modèles mathématiques.
- Gestion des opérations : à pour objectif la résolution de problèmes liés au fonctionnement d'une organisation (*production, commercialisation, finances, ressources humaines...*), elle fait appel à des modèles mathématiques pour établir le niveau optimal des stocks ou encore à des statistiques pour connaitre le niveau des entrées et sorties...

Le système d'informatique de gestion :

L'outil informatique est utilisé dans le cadre de la gestion des organisations, car il permet le classement d'une grande quantité de données et donc fourni aux gestionnaires les renseignements nécessaire à la planification, le contrôle et la décision.

- On peut donc conclure que le mot axé sur les méthodes de gestion se distingue essentiellement des écoles antérieurs par son :
- Approche purement quantitative.
- recourt à des techniques et des outils (info, maths, stat).

2. Courants axé par le comportement organisationnel:

<https://www.economie-gestion.com>

Ce courant s'inspire des théories des relations humaines ; pour cette pensée des gestions des organisations, les stimulants économiques seuls ne peuvent entrainer une amélioration de la productivité de l'entreprise et du niveau de satisfaction des employés.

Il envisage de mettre l'accent sur le type de relations devant exister entre les individus, les groupes, ainsi que les gestionnaires et leurs subordonnés afin d'accroître l'efficacité des individus et des organisations.

❖ **DOUGLAS MAC GREGOR (1906-1964) :**

Fu connu par ses théories X et Y, affirmant que le gestionnaire peut percevoir ses subordonnés de deux façons :

	Théorie X	Théorie Y
Fondement	C'est le cas du gestionnaire qui a une vision négative des ses subordonnés : ils sont considérés insignifiants, ne portent pas de l'importance à leur travail.	C'est quand le gestionnaire perçoit ses employés d'une manière positive : (intelligents, motivés et créatives)
Conséquences	La relation autocratique des dirigeants : diriger, contrôler et contraindre pour réaliser les objectifs de l'organisation.	Les dirigeants adoptent une attitude plutôt démocratique.

Toutefois après des recherches et suite à une expérience pratique, CHRIS affirme que les organisations tendent à faire rayer un état de dépendance et d'immaturité des employés en freinant le développement de leur personnalité, ce qui déclenche un rendement limité et une faible productivité.

➤ Pour appuyer ses idées, ce chercheur a annoncé quelques exemples :

La spécialisation implique plus de productivité → les employés ne peuvent s'épanouir et prouver leur compétences dans d'autres activités.

Une structure hiérarchique au sein de l'entreprise → cadres dirige l'employés → meilleur rendement → les employés demeurent passifs et dépendant de leurs dirigeants.

3. Courant basé sur le processus de gestion :

❖ **HAROLD KOONTZ** annonce l'idée « la jungle », confirmant que chacune de ses approches renferment l'avantage de pouvoir aider tout gestionnaire à résoudre un problème donné.

Les gestionnaires doivent choisir l'approche qui convient le mieux la situation qui leur est présentée, toutefois KOONTZ défend les approches de FAYOL : la gestion peut être perçue comme un processus faisant appel à 4 fonctions (*planification, organisation, direction et contrôle*).

La planification :

« C'est le processus par lequel on détermine les objectifs à atteindre et la manière de les réaliser ».

Cette définition met l'accent sur deux éléments :

- Les objectifs : la finalité ou la position future que l'entreprise veut occuper.
- Les moyens : les ressources nécessaires qui vont permettre à l'entreprise d'obtenir les résultats voulus. La planification doit permettre de répondre aux questions suivantes :

Q1 : quelle est notre situation actuelle ?

Q2 : que voulons nous accomplir ?

Q3 : quel écart existe-t-il entre notre position actuelle et celle que nous voulons occuper ?

Q4 : qui, comment et quand faut il réaliser les activités ?

Les objectifs et les plans :

Un objectif : représente un principe qui pousse une organisation à atteindre un résultat particulier dans une période de temps déterminé.

Le plan : un objectif qui s'accompagne en général d'un plan d'action, d'un calendrier explicitant de quelle manière on arrivera au but recherché.

Les types de plans :

- Plans stratégiques : consiste une planification du développement des activités de l'entreprise où se formulent la mission, les objectifs et les moyens.
- Plans tactiques : c'est l'ensemble des moyens, coordonnés employés pour parvenir à un résultat.
- Plans opérationnels : sont détaillés d'avantage, ils indiquent qui fera quoi, de quel manière et à quel moment.

Dans son environnement, l'entreprise analyse les ressources (opportunités) tel (clients, banques, fournisseurs), détermine ses forces et ses faiblesses.

Les objectifs : sont diversifiés et peuvent couvrir plusieurs domaines, ils sont soit économiques (rentabilité, augmenter la production, être flexible) soit non économiques (stabilité de l'emploi, épanouissement du personnel, le prestige, l'autonomie...).

Les budgets (3 catégories) :

- Le budget d'exploitation : c'est la prévision chiffrée de toutes les opérations de fonctionnement correspondant à une hypothèse donnée.

- Le budget d'investissement : il fait apparaître les besoins ou encore les dépenses en environnement.
- Le budget de trésorerie : il résulte des budgets d'investissement et d'exploitation, en excédent, déficit ou équilibre.

Contrôle : il s'agit de confronter les résultats obtenus par rapport à ce qui a été prévu initialement au niveau du plan stratégique, opérationnel ou budgétaire.

L'organisation :

C'est la deuxième fonction de la gestion, elle considère à déterminer :

- La composition des groupes de travail et la manière de coordonner leurs activités.
- Les règles qui s'appliquent à l'attribution des tâches ; l'organisation de l'entreprise se fait en faisant appel à des structures organisationnelles les plus classiques :

La structure fonctionnelle (dite horizontale) et la structure hiérarchique (appelé verticale ou pyramidale).

Structure hiérarchique :

(verticale/pyramidale)

P.D.G



Chef de division



Chef de service



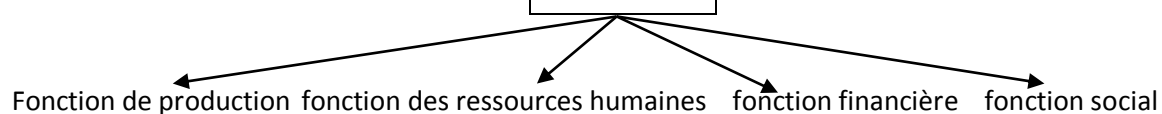
Ouvriers.

Cette structure verticale laisse apparaître les différents échelons au niveau hiérarchique, dans ce cas les gestionnaires sont tenus d'assurer une coordination verticale.

Structure fonctionnelle

(Horizontale)

Responsable



La structure horizontale laisse apparaître les différentes fonctions qui sont accomplies au sein de l'entreprise. Dans ce cas les gestionnaires assurent une coordination de nature horizontale.

La direction :

Le rôle de la direction consiste à amener les individus à réaliser leurs tâches, non seulement parce qu'ils y sont obligés, mais parce qu'ils le veulent.

La direction va au-delà de la gérance (*planification, organisation, contrôle*), elle met l'accent sur les méthodes permettant d'aider les subordonnés à s'épanouir et à fournir un rendement supérieur.

Diriger consiste donc à ramener les travailleurs à accomplir leur travail, tout gestionnaire doit par conséquent motiver, encourager et stipuler ses subordonnés.

Motivation et productivité :

Le terme motivation signifie « mettre en mouvement » c'est le moteur et l'énergie qui fait bouger les choses ; la motivation des employés est donc l'une des soucis principaux du gestionnaire, c'est pourquoi, ce dernier pour qu'il mette les individus en mouvement au sein de l'entreprise doit au préalable comprendre ce qui les anime.

Les employés motivés sont plus productifs et souhaitant d'avantage contribuer à la réalisation des objectifs de leur organisation, ainsi ils réagissent à la fois à des stimulations externes (*prime, hausse salariale, formation...*) et à des stimulations internes (*offre d'un week-end de voyage par la société, des séjours touristiques, ou tout simplement lui offrir une reconnaissance du travail qu'il a accomplie*).

Les différences individuelles sont :

Les valeurs ; les croyances ; les besoins.

Les caractéristiques de l'emploi :

- La reconnaissance des tâches.
- L'autonomie.

Les pratiques de l'organisation :

- Les règles et les règlements.
- Les récompenses.
- Les habitudes gestionnaires.

Le contrôle : (l'objet)

- Le contrôle permet :
- De s'assurer du bon fonctionnement de l'entreprise.
- De mener et d'analyser les résultats (mesure de performance).

- De comparer les objectifs aux réalisations.
- De communiquer l'analyse des résultats.

Les techniques de contrôle :

Le contrôle à postériori : aie lieu lorsque la tache est accomplie, il consiste à vérifier que les résultats sont conformes aux objectifs, il convient surtout pour les opérations qui se répètent.

Le contrôle a priori ou anticipé : il a pour but d'apprécier à l'avance les résultats de la démarche appliquée et d'examiner les conséquences à fin de prendre les mesures correctives avant même l'achèvement des opérations prévus.

Ce type de contrôle peut garantir une qualité totale de la production (il favorise les principes des 5 zéros) : 0 défaut, 0 stocks, 0 retard, 0 rebuts, 0 papiers.

Le contrôle en continu : C'est un contrôle préventif, une installation de filtre qui empêche toute opération présentant des défaillances d'être bloqué dans le processus de filtrage.

Le contrôle opérationnel : devient dès qu'un défaut est constaté (un écart) entre l'objectif et le résultat → correction mise en œuvre.

Contrôle par exception : porte sur les exceptions et non sur toutes les transactions c'est un contrôle opérationnel ; on envisage cette forme de contrôle car ce n'est pas possible d'appliquer toutes les actions correctrices sur tous les niveaux.

Contrôle par projet : c'est un contrôle des taches par rapport aux ressources disponibles et aux temps accordé.

Les étapes du système de contrôle :

- Le processus de contrôle se fait en 3 étapes :
 - Etablissement des standards : un standard est un élément de référence auquel est comparé le résultat, c'est une synthèse de plusieurs opérations.
 - La mesure de la performance après l'opération : le but de cette mesure est de vérifier si le résultat est conforme aux objectifs fixés au standard, dans le cas contraire il faut améliorer le fonctionnement des activités futures.
 - Comparaison des performances actuelles avec les standards : 2 cas sont possibles, soit il n'y a pas d'écart donc le processus s'arrête là, soit il y a des écarts et dans ce cas il faut trouver la cause et ensuite appliquer les mesures correctives de sorte que les performances seront conformes au plan. Ces mesures correctives se porteront sur les objectifs ou sur le résultat.

4. Le courant basé sur la théorie situationnelle :

La théorie situationnelle est apparue au milieu des années 60. Elle défend l'idée selon laquelle les problèmes de gestion sont très variés au point qu'aucune organisation ne peut les résoudre de la même manière.

Etant donné que chaque difficulté présente un caractère propre, alors toute action en matière de gestion interprète un comportement particulier, donc il n'existe pas une méthode universelle pour solutionner des problèmes variés, c'est pourquoi tout gestionnaire doit adopter un style de gestion variable face à des circonstances particulières.

5. Le courant de gestion par les systèmes (1970) :

Cette théorie a été attribuée par Ludvine Van Bertalanffy.

- Ce mouvement est fondé sur la théorie du système est le produit de :
 - La complexité des organisations qui ont à leur tour entraîné une spécialisation.
 - L'interdépendance de l'entreprise avec son environnement.

Pour bien saisir le fonctionnement d'une organisation, il faut prendre en considération les résultats qui existent entre ses parties.

La plus part des économistes ont définie **le système** comme étant : **un assemblage d'éléments, aux interactions dynamiques et mobilisées dans des structures par rapport à des buts.**

Peut-on donc appliquer cette définition sur une entreprise ?

- On peut considérer l'entreprise comme étant un système car :
 - Elle est constituée d'éléments (*hommes, capitaux, information...*)
 - Sa structure et son fonctionnement sont tributaires :

Les éléments structuraux :

C'est un ensemble d'éléments identifiés, ils sont dénombrés et classés (le facteur humain, le facteur capital...).

- Un ensemble de relations : qui est possible grâce à un certain nombre de moyens.
- Un ensemble de réservoirs : tout ce qui circule au niveau de l'entreprise sur les réseaux sera stocké.

Les éléments fonctionnels :

- L'existence de flux : sont internes (*échange d'informations entre direction et employés*) et externes (*entre l'entreprise et ses partenaires*), ces flux internes et externes peuvent être des flux physiques ou monétaires.
- Existence des centres de décision : Ce sont eux qui transforment toutes sortes d'info, d'objectif, de stratégie et de planification en action.

Les interactions entre ces éléments :

- Elles sont représentées par des flux physiques, des flux d'informations, des flux monétaires...
- Ses finalités escomptées : *le profit, la croissance, être international.*

Son environnement externe :

Il s'agit de l'ensemble des variables économiques, juridiques, technologiques...

L'approche systémique est fondée sur 4 concepts fondamentaux :

- La notion d'interaction : les éléments du système d'entreprise interagissent les uns envers les autres.
- La notion de globalité : un ensemble est égal à la somme des parties qu'il compose et des éléments externes qui l'influencent.
- La notion d'organisation : elle définit l'état du système (organigramme) et son processus de fonctionnement (programme).
- La notion de complexité : le système de l'entreprise est à la fois compliqué (l'importance des flux d'échanges des interactions de l'interdépendance entre les éléments) et incertain (elle subit l'influence de son environnement : *crises économiques, politiques, l'arrivée sur un marché de nouveaux concurrents*).

Les caractéristiques du système d'entreprise :

On peut considérer l'entreprise comme étant un système ayant les caractéristiques suivantes :

- Concret : le système d'entreprise est constitué d'un ensemble d'éléments abstraits (*une histoire, culture, habitudes, croyances*).
 - Organisé : ayant des structures de fonctionnement (hiérarchie verticale, fonctionnelle (horizontale) ...), Permettant d'assurer la coordination entre les éléments du système.
 - Ouverte : en relation avec son environnement à travers des flux entrants et sortants.
 - Finalisé : le système de l'entreprise a des objectifs qui nécessitent la mise en place de stratégie.
 - Dynamique : l'entreprise est constamment en évolution du fait des modifications de son environnement juridique, économique, démographique, social...
 - Régulé : le système de l'entreprise s'adapte suite aux modifications de son environnement, par sa flexibilité afin de maintenir son équilibre.
- *Donc, le système de l'entreprise comme il peut être ouvert, peut être fermé et ne sera alors pas influencé par son environnement extérieur.*

Chapitre 4

L'école néo-classique

Les chefs de file et leurs principes :

L'école néo-classique représente un prolongement de l'école classique :

- C'est une théorie normative : elle avance des principes clairs et praticables dans toutes les organisations :
- C'est une théorie pragmatique : elle fait l'objet d'une action pratique.
- ❖ **A.Pritchard et Van (1875-1966)** : il défend le principe de la décentralisation de l'autorité.

- ❖ **Octave Gelimier (1956)** l'efficacité des entreprises dépend :
 - Respect de certaines règles.
 - Respect des tâches : incombant à la direction.
- ❖ **PELER FERDINANT DRUCKER (1909)** : tâches principales du management sont au nombre de **3** :
 - Déterminer les objectifs.
 - Elaborer un travail productif.
 - Gérer les responsabilités sociales (satisfaction du personnel au travail).

1. Fondements de base de l'école néo-classique :

- Les dirigeants de l'entreprise doivent remplir **5 tâches** :
 - Maximisation du profit.
 - La direction par les objectifs (D.P.O).
 - la direction participative par les objectifs (D.P.PO) rapproche les objectifs des employés à ceux de l'organisation.
 - Décentralisation des décisions.
 - Le contrôle...

Chapitre 5

Insuffisance de la pensée gestionnaire traditionnelle et des voix de renouvellement.

Les nouvelles tendances en matière de gestion :

Les fondements de la théorie Z :

Début des années 80, les dirigeants d'entreprises ont comparé les pratiques de gestion d'un pays à l'autre.

Une telle initiative s'explique par la croissance remarquable de l'économie Japonaise par rapport à d'autres économies : de 1960 à 1980, la productivité Japonaise était 35 fois plus importante qu'à celle de l'Amérique du Nord. Pour expliquer cet écart :

- ❖ **WILLIAM OUCHI** : à comparer pendant 5 ans le style de gestion du Japon par rapport à l'Amérique du Nord, d'où la théorie Z.

Les gestionnaires Nord Américains ne peuvent appliquer les méthodes ayant conduit le Japon vers l'accroissement de productivité, vu la différence de ce contexte.

Il a proposé une structure intermédiaire (la théorie Z) :

Entreprises Nord Américaines	Entreprises de type Z	Entreprises Japonaises
---------------------------------	-----------------------	------------------------

Emploi à court terme	Emploi à long terme	Emploi à vie
Evaluation et avancement rapide	Evaluation et avancement lent	Evaluation et avancement lent
Classement de carrière spécialisé	Classement de carrière semi spécialisé	Classement de carrière non spécialisé
Contrôle explicite	Contrôle implicite par le biais de mesure explicite	Contrôle implicite
Prise de décision individuelle	Prise de décision par consensus	Pris de décision par consensus
La responsabilité individuelle	Responsabilité individuelle	Responsabilité collectif

Nouveaux courants de la pensée gestionnaire :

- Des études ont examinés des méthodes utilisées par différentes entreprises au Sein d'un même pays qui favorise leur efficacité.

Les Leaders d'étude sont :

- ❖ T. PETER et R.WATERMAN ont étudié le cas de 62 Entreprises nord américaines qui sont prospères (en bonne santé).
- Les sociétés retenues sont celles ayant les qualités suivantes :
 - Qualité de gestion.
 - Le caractère novateur.
 - Qualité des produits et services.
 - La stabilité financière ...
- D'où le développement de 3 grands courants de pensée gestionnaire sur la :

Gestion des organisations :

I- Le courant de la promotion du travail d'équipe :

- importance du travail d'équipe et du travail des équipes autonomes.
- Travail d'équipe des gestionnaires et travailleurs même vers un résultat Meilleur.

II- Le courant de l'habilitation des employés : rendre les employés aptes à :

- Effectuer des taches et de prendre des décisions :

- Pour bien développer le travail d'équipe, il faut la participation des cadres, des Employés à la prise de décision.
- Délégation du pouvoir décisionnel au personnel de l'entreprise, entraîner-le
- Développement de l'esprit de créativité.
- A travers des groupes formés, il y a une possibilité de s'auto gérer.

III- Le courant de révolution basé sur la qualité :

- Offrir des produits et services de qualité : gestion intégrale de la qualité.
- gestion intégrale de la qualité : la reconnaissance du manque de qualité pendant La production.
- la gestion intégrale de la qualité permet :
- Satisfaction des clients.
- Offre de produits en tout point de vente conforme aux exigences.

Made by B. Yassine
Good Luck ☺