

**UNIVERSITE DE SFAX**  
**Ecole Supérieure de Commerce**

**Année Universitaire 2006 / 2007**  
**Auditoires : 2<sup>ème</sup> année Sciences de gestion**

## **LE MANAGEMENT**

**Enseignant : Jamel CHOUKIR**

### **Problématique du cours**

Dans un contexte de plus en plus contraignant de l'internationalisation des marchés, de l'accélération des changements technologiques et organisationnels, les entreprises sont appelées à innover pour survivre. Ces changements ont entraîné une remise en cause des modèles classiques de management et ont poussé vers la recherche de modèles plus appropriés au contexte.

Nous exposons les principales théories de management, leurs fondements ainsi les principes qui les régissent. Le management, en tant discipline, constitue un référentiel permettant d'éclairer les académiciens (les chercheurs) et les praticiens (les dirigeants, les cadres ) dans la compréhension de différents phénomènes organisationnels (structure, rapports de travail, décision, leadership, pouvoir, etc. ).

Plus globalement, le cours alternera des contenus à portée fortement théorique et des contenus plus pratiques et opérationnels. Ce cours est sans TD.

# Objectifs pédagogiques

Ce cours a pour objectifs de permettre aux étudiants de :

se familiariser avec les différents concepts fondamentaux en management ;

identifier les principaux enjeux du management ;

développer des capacités d'analyse des pratiques managériales.

## Matériel pédagogique

### Lectures obligatoires

Une série de recueils est proposée pour lecture obligatoire. Cette série est variable. Nous pouvons citer à titre d'exemple :

Recueil No 1-002 : La nature et les exigences du management (Chanlat, 1998)

Recueil No 2-002 : Posez-vous les bonnes questions, in Prix de l'excellence, InterEditions (1983)

Recueil No 3-002 : A new vision of management in the 21<sup>st</sup> century (AOM, 2005)

Recueil No 4-002 : Le rôle des cadres dans le changement (Les affaires, Québec, 2004)

### Autres lectures suggérées :

**Aktouf, O. (1990)** Management et théories des organisations des années 90 : vers un radical-humanisme critique? Inédit, Montréal, HEC.

**Aktouf, O. (1989)** Le management entre tradition et renouvellement, Montréal, Gaétan Morin.

**Boisvert, M. (1980)** Le manager et la gestion, Montréal, Agence d'Arc.

**Chanlat, J.-F. (1998)** Sciences sociales et management, PUL, Éditions Eska.

**Chanlat, J. -F. et F. Séguin (1987)** L'analyse des organisations, une anthologie sociologique, Tome II, Montréal, Gaétan Morin Éditeur.

**Fayol, H. (1979)** Administration industrielle et générale, Paris, Dunod (première publication, 1916).

**Ben Tourkia, M. (1992)** Le management sans douleur, les Éditions CLE.

**Mintzberg, H. (1984)** Le manager au quotidien. Editions d'Organisation.

**Mintzberg, H.(1989)** Mintzberg on management, New York : Mac millan Free Press

**Mintzberg, H. (2004)** Managers not MBAs : a hard look at the soft practice of managing and management development. San Francisco : Barrett- Koehler

**Ibn Khaldoun, A.** Prolégomènes historiques, Traduction du Baron de Slane, Tomes XIX, XX et XXI.

**Ibn Khaldoun, A.** Histoire des berbères, Traduction du Baron de Slane, Tomes I, II, III et IV, 1852- 1856.

**Ibn Khaldoun, A. (2002)** Le Livre des exemples, Tome I, traduit et annoté par Abdessalem cheddali, collection la Pléiade.

D'autres documents de support (synthèses, présentations de conférenciers-invités, Cas) seront utilisés durant la session.

# Evaluation

L'évaluation comporte un travail individuel ainsi qu'une étude de cas empirique qui compte pour 40% de la note finale.

Le travail individuel consiste en l'analyse de deux recueils, en deux pages maximums  
Les textes doivent être remis ou communiqués à la 10<sup>ième</sup> séance du cours.

## **Le travail de session**

Le travail de session comporte une étude de cas d'entreprise (un diagnostic d'un système de management existant à travers une dimension telle que le profil de l'équipe dirigeante).

Ce travail en équipe doit être présenté oralement en classe (15 mn) et ce à partir de la 18<sup>ième</sup> séance.

## **Examen final**

L'examen final porte sur la totalité de la matière couverte durant la session. Des questions à choix multiples, deux ou trois questions de synthèse, portant sur les grandes dimensions de la matière, seront posées. Il est de deux heures en classe et sans documentation.

# Contenu du cours

## Définitions et généralités

Le management est une activité, ou plus précisément une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (humains, financiers,) puisse générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles et rentables.

Cette activité peut comporter plusieurs dénominations. Pour certains, ces différents vocables sont nécessaires, et renvoient à des particularités qu'ils convient de distinguer, alors que pour d'autres, ces distinctions n'ont tout simplement pas lieu d'être, tant que le travail de gérer se ressemble, où il se pratique.

Les termes tels que « gestion », « administration », « management », peuvent comporter quelques fines distinctions. Mais, à cause de la grande proximité des définitions qu'en donne tous les dictionnaires et les manuels de management, on peut les considérer comme synonymes, donc interchangeables et indifféremment utilisables.

Le terme moderne « management » est actuellement défini dans la langue française comme « conduite », « direction d'une entreprise », alors que le verbe correspond « manager » prend le sens de « manier », « diriger ». Les autres termes les plus couramment utilisés sont « gérer » et « gestion » et « administrer », « administration » qui signifiaient respectivement conduire, diriger, gérer à bien, gérer en défendant les intérêts de ceux qui nous confient leur patrimoine.

Il apparaît donc que les sens et nuances sont réellement très proches et tout à fait favorables à une utilisation quasi indifférente des divers termes désignant l'activité du gestionnaire.

Manager, gérer, administrer, c'est tout à fait à la fois « arranger », « Prendre soin de », « conduire », « gouverner », « manier », etc. C'est ainsi que les définitions les plus classiques

se rapportent à des activités, des tâches ou des opérations que doit assurer le gestionnaire dont le noyau intégrateur : Panifier, Organiser, Diriger et Contrôler, les fameux PODC.

## **Les Classiques en management**

Parmi les classiques figurent plusieurs noms ; nous avons retenu ce qu'on peut qualifier d'incontournables, à savoir Smith, Taylor et Fayol. Nous avons également pris en considération ceux qui ont été occultés tel que Ibnu Khaldoun ; ou moins cités, comme Weber, dont les pensées pourraient élucider les phénomènes sociaux et organisationnels.

### **Ibn Khaldoun (1331-1406) : un précurseur oublié**

La contribution arabe dans la pensée managériale a été souvent ignorée et négligée. L'apport de Ibn Khaldoun est fort intéressant et ce sous plusieurs angles (compréhension des faits sociaux et du comportement humain à travers deux concepts fondamentaux : umran et assabyia).

Ibnu Khaldoun, un des plus grands historiens du monde arabo-musulman, est souvent reconnu comme le père de la sociologie moderne. Il enseigne à Tunis et au Maghreb, puis s'exila au Caire face au rejet de ses idées modernes par les malikites. Il fut Cadi (juge) au Caire et conseiller de sultans. Il occupa beaucoup de postes administratifs ou religieux.

Ibnu Khaldoun établit au XIV<sup>e</sup> siècle « traité de sociologie » œuvre qui fut reprise 400 ans plus tard par Auguste Comte. Ses ouvrages les plus réputés est « Muqaddima » traduit en français sous le titre « Prolégomènes ». Dans la Muqaddima, introduction en trois volumes de son Kitab al-Ibar , on retrouve l'histoire des Arabes, des Persans et des Berbères.

Anorld Toynbee dit de lui qu'il a « conçu et formulé une philosophie de l'histoire qui est sans doute le plus grand travail qui ait jamais été créé par aucun esprit dans aucun temps et dans aucun pays ».

#### **Ses fameuses citations :**

« L'homme est fils de ses habitudes et de son milieu non fils de sa nature et de son mélange d'humeurs ».

« La richesse des nations « Oumam » réside dans ses personnes, contempliers du travail, qui le maîtrisent et qui y excellent ».

« vérifier les faits investiguer les causes ».

« l'examen et la vérification des faits, l'investigation attentive des causes qui les ont produits, la connaissance profonde de la manière dont les événements se sont passés et dont ils ont pris naissance ».

« les empires ainsi que les hommes ont leur vie propre (...) Ils grandissent, ils arrivent à l'âge de maturité, puis ils commencent à décliner (...). En général, la durée de vie (des empires) ne dépasse pas trois générations (120 ans environ) . »

Ibnu Khaldoun nous enseigne non seulement qu'il n'y a pas de réponses simples dans ce domaine (les causes du déclin d'une société sont multiples), et qu'il est donc nécessaire de convoquer plusieurs niveaux de connaissance (psychologie, sociologie, économie, histoire,..) mais il nous enseigne surtout que si les connaissances contemporaines sont insuffisantes pour résoudre certaines questions fondamentales, il est dès lors indispensable de les critiquer et de s'en libérer, pour en penser de nouvelles.

### **Son œuvre**

Ibnu Khaldoun a eu un impact sur la culture et la pensée arabe. Il a introduit la notion d'histoire cyclique fondée sur des facteurs profanes générés par l'affaiblissement naturel des générations sédentarisées, héritières des conquérants nomades, mais que la richesse et le mode de vie urbain entraînent un cycle inexorable de décadence.

Il se consacre à l'histoire et à la science politique, où le réalisme acquis dans ses activités administratives et militaires, lui permit d'analyser avec esprit critique les différentes traditions ou opinions recueillies.

Fort de son expérience politique et militaire il pratique la critique historique des faits relatés par les auteurs même de renommés qui l'ont précédé. Il critique par ailleurs l'école historique

arabe dont les œuvres avaient tendance à se limiter aux généalogies des familles régnantes, et estimaient qu'une place aurait dû être faite au déroulement des faits sociaux expliquant la naissance, la durée et la disparition des différentes dynasties étudiées. Il fût à même d'appréhender les événements avec objectivité, car il était fort peu porté à moraliser (ce qui, a la vérité eût été un comble dans son cas).

La Muqaddima, œuvre principale d'Ibnu Khaldoun, retrace l'histoire de la civilisation maghrébine du 14<sup>ème</sup> siècle et témoigne de sa complexité, sur le plan des techniques, du savoir ou des formes de gouvernement. De son analyse émergent deux concepts fondamentaux : l'umran et l'assabyia. L'umran désigne les phénomènes humains, la civilisation, la société, tout ce qui caractérise les organisations humaines dans les aspects de leur vie matérielle.

« La vie sauvage, l'adoucissement des mœurs...les divers genres de supériorité que les peuples obtiennent sur les autres...les occupations auxquelles les hommes consacrent leurs travaux et leurs efforts ».

Mais l'umran est également désigné à travers les aspects sociaux, culturels et spirituels :

« La religion, la cité, le domicile, la puissance, l'abaissement et l'accroissement de la population, sa diminution, les sciences et les arts (...) Enfin, tout ce que la nature des choses peut opérer dans le caractère de la société ».

L'umran peut être urbain (hadari) ou rural (badawi). La majorité de la population vit cependant dans l'umran badawi, dont l'umran hadari n'est qu'un prolongement. Il semble en quelque sorte y avoir une interprétation évolutionniste et hiérarchique de ces deux modes de vie :

« La civilisation de l'umran hadari marque le plus haut degré du progrès auquel un peuple peut atteindre : c'est le point culminant de l'existence de ce peuple et le signe qui en annonce la décadence. L'umran hadari, état auquel aboutit l'umran badawi, la royauté, le peuple et tout ce qui marque dans la société humaine ont un temps limité pour exister, à l'instar de chaque individu d'entre les êtres créés ».

L'assabyia, souvent traduit par « esprit de corps », est cette « force motrice » qui permet à un groupe humain organisé de se reproduire. Le concept est forgé dans l'histoire des Etats maghrébains du Moyen-Age et ne vaut que pour eux. C'est bien ce principe qui accompagne

chez Ibnu Khaldoun le mouvement des sociétés maghrébines de cette époque (le passage des campagnes à des cités organisées et riches) de leur reproduction (succession de période d'ascension-déclin) sur le temps long.

### **Conception de l'Homme**

L'homme se distingue de tous les êtres vivants par des attributs qui lui sont propres :

Les sciences et les arts sont le produit de la réflexion, faculté qui distingue l'homme des animaux, et l'élève de toutes les créatures.

Le besoin d'une autorité qui puisse le réprimer et d'un pouvoir qui le contraigne. En effet, tous les animaux, l'homme est le seul qui ne saurait exister sans cela et, si comme on l'assure, on trouve quelque chose de semblable parmi les abeilles et les sauterelles, c'est, chez ces insectes, le résultat de l'instinct, non de la réflexion ni du jugement.

L'effort que fait l'homme pour assurer sa subsistance et les différents moyens par lesquels il s'y emploie. En effet, Dieu ayant soumis les hommes à la nécessité de se nourrir afin de conserver leur vie et de maintenir leur existence, il les dirige lui-même vers le désir et la recherche de ce qui leur est nécessaire. Le Dieu a dit « Dieu a donné ` tous une nature spéciale, puis il les a dirigés » (Coran, Sourate XX, vers. 52)

La sociabilité, c'est-à-dire la tendance qui porte les hommes à demeurer et à se fixer ensemble, soit dans les villes, soit sous des tentes pour y vivre en société et pour satisfaire leurs besoins, car la nature les porte à s'entraider dans la recherche de la subsistance (...).

L'état social a deux aspects : la vie nomade qui se déroule dans les plaines, sur les montagnes, ainsi que sous les tentes des nomades qui parcourent les pâturages situés dans les déserts ou à la limite des sables. La vie sédentaire se passe dans les cités, les villages, les villes et les hameaux ; l'homme s'y tient afin de pouvoir à sa sûreté et d'être protégé par les murailles. Dans toutes ces conditions (d'existence) apparaissent des facteurs essentiels qui affectent la vie sociale inhérente à l'état de civilisation.

En résumé, les idées d'Ibnu Khaldoun offre une grille et une méthodologie de lecture des phénomènes sociaux ainsi que organisationnels. Les concepts tels que assabyia (esprit de corps), sa conception de l'homme comme étant un animal politique, impliquant une vision politique des rapports entre les êtres; ses appels d'adopter une attitude critique sont au tant d'éléments qui justifient l'intégration d'Ibnu Khaldoun dans différents cours (sociologie, histoire, ) y compris en management.

## **Autres précurseurs**

Adam Smith et accessoirement, Charles Babbage sont les principaux précurseurs occidentaux de la pensée administrative dominante. Un des principes les plus fondamentaux, depuis Smith, est celui de la division et de la spécialisation du travail, principe qui a mené jusqu'à l'élaboration des conceptions actuelles. Charles Babbage est celui qui a fourni, entre Smith et Taylor, un supplément de vertu économique à la division du travail.

### **Adam Smith (1723-1790) : Les vertus de la division du travail**

Smith a imaginé la notion de « main invisible », métaphore qu'il applique au fonctionnement du marché, entité considérée comme autonome et autodéterminée. Cette « main » cachée derrière les multitudes d'échanges et de transactions, règle de façon implacable et « invisible » tout ce qui constitue la trame de fonctionnement et d'évolution de la société, en particulier en matière économique.

La pensée de Smith se cristallise autour deux mots clés, à savoir : « concurrence » et « marché libre » : la course à la satisfaction de l'intérêt personnel met tout le monde en compétition. Et chacun, en cherchant à toujours augmenter ses propres gains, contribuerait à animer la concurrence et à participer à l'augmentation des gains de la société.

Au sujet des salaires, tout secteur en expansion attire de la main-d'œuvre par la hausse des rémunérations due à la pénurie momentanée d'employés spécialisés du secteur en question. Il sera ainsi vite saturé et les salaires redescendront proportionnellement à l'augmentation de l'offre de force de travail qualifiée. Là aussi, l'équilibre est atteint grâce à la concurrence entre travailleurs qui selon les conjonctures, convoitent les industries en essor ou désertent celles en déclin, jusqu'à ce qu'il y ait adéquation avec la demande.

## **Les vertus de la division du travail selon Smith sont :**

L'accélération de la production et le gain de temps ;

L'augmentation des habilités ;

L'amélioration de la capacité à innover.

Par la spécialisation étroite, par le caractère limité et répétitif d'une tâche élémentaire, on devrait non seulement être bien plus rapide, parce qu'on gagne du temps à ne pas changer de tâche, donc d'outils, de rythme, mais en plus, devenir bien plus habile et, même, inventer des façons de travailler qui feront qu'on ira encore plus vite, tout en faisant mieux. L'habileté et l'innovation semblent, selon Smith s'acquérir par la répétition de tâches élémentaires.

Cependant, Smith a émis des réserves quant aux bienfaits de la division du travail. Il consacre tout un passage à ce problème, où il évoque le fait que la « stupidité » peut gagner les « masses » appliquées à exécuter un travail de plus en plus subdivisé, alors qu'au contraire les sociétés non encore industrialisées contribuent par « la variété des sollicitations » que procure un travail non parcellisé, à l' « entretien et l'éveil de l'intelligence ».

## **Charles Babbage (1792-1871) : la minimisation du coût du travail**

Professeur de mathématiques, il était aussi économiste. Il s'est intéressé à ce devraient faire les personnes qui souhaitent devenir « maîtres manufacturiers » et être en mesure de vendre d'une façon rentable leur marchandise, grâce à un coût de production aussi bas que possible. Babbage est smithien. Il prône la recherche de moyens d'abaisser les coûts. C'est dans son livre intitulé « On the Economy of Machinery and Manufactures », publié en 1832, que Babbage expose son raisonnement.

Babbage reconnaît explicitement une première formulation de « son » principe par un italien, un certain Gioja, qui aurait publié à Milan en 1815 une œuvre intitulée « Nuovo prospetto delle scienze economiche ». Ensuite, très différemment de ce qu'on laisse entendre généralement, ce principe partait du souci clair de savoir comment un manufacturier pouvait abaisser ses coûts par la baisse des salaires payés.

L'argument de Babbage se centre principalement sur la nécessité d'acheter l'exacte quantité et qualité de travail nécessaire pour chaque tâche précise que permet une plus grande

subdivision du travail : force physique pour la tâche 1, dextérité pour la tâche 2, doigté et précision pour la tâche 3.

Il n'est plus question des avantages tels avancés par Smith, mais de prix à payer pour des gestes et des capacités limitées et spécifiques. Plus on rendra ces gestes et capacités accessibles moins cher on payera le travail. Toutefois, peut-on simplifier tous les emplois en termes d'opérations et de capacités en vue de payer moins cher le travail ? Il serait bien temps d'admettre qu'enfin payer moins cher le travail ne sera jamais synonyme de rendre le travail plus productif.

## **Les piliers de la pensée managériale**

Nous faisons référence aux incontournables de la pensée managériale à savoir : Taylor et Fayol; ceux qui ont dominé et marqué l'enseignement de la gestion et du management. Ils ont également déterminé les pratiques managériales. Nous nous pouvons ignorer l'apport de M. Weber, moins enseigné, dans la compréhension des rationalités et non pas la rationalité de l'organisation. La lecture de Weber nous aide à redécouvrir l'importance d'une perspective institutionnelle des organisations.

### **Frederick Winslow Taylor (1856-1915) : l'organisation scientifique du travail : OST**

Accepté à Harvard Taylor a interrompu brusquement ses études. A l'âge de 18 ans Taylor se retrouve comme apprentis dans une usine qui appartenait à des amis de la famille. Il y restera quatre ans et y apprendra les métiers de modelleur et de mécanicien, malgré, disait-on dans son entourage « son solide dégoût pour le travail manuel ».

Puis attiré par la mécanique, Taylor entra dans une entreprise où d'autres amis figuraient parmi les propriétaires : La Midvale Steel Co. Il apprit encore davantage le travail de mécanicien et monta jusqu'à devenir un ingénieur en chef à l'âge de 28 ans, après avoir, entre-temps, pris des cours et réussi à obtenir un diplôme d'ingénieur-mécanicien au Stevens Institute. Après avoir quitté l'entreprise La Midvale en 1890, il exerça son nouveau métier d'ingénieur conseil en organisation. C'est à ce titre qu'il travailla pour la compagnie la plus célèbre dans ses écrits la Bethlehem Steel.

## **L'approche de Taylor**

A la lecture de Taylor, nous avons l'impression qu'il connaissait les travaux de Smith et de Babbage, dont il ne fait aucune mention. Taylor n'a pas inventé quelque chose de totalement neuf ; il a plutôt synthétisé les idées de l'époque, 19<sup>ème</sup> siècle, sous le titre de « scientific Management ». Le terme management signifie à l'époque « organisation et direction des ateliers » plutôt que « gestion globale d'entreprise » ou « travail de hauts dirigeants ».

Le souci de Taylor à l'époque consiste à trouver une solution au problème de la flânerie qui est à l'origine de la non-rentabilité et de la perte de l'efficacité. Taylor a identifié deux sortes de flânerie : en premier lieu, « la flânerie naturelle » qui s'exprime par la tendance de tous les hommes à la paresse ; et en second lieu, la flânerie systématique qui se traduit par un effet de contagion entre les ouvriers ( la mauvaise graine).

L'origine du problème, selon Taylor, réside dans la non-connaissance « objective, scientifique » de ce qu'est « une journée loyale de travail » par des employeurs et des employés. C'est-à-dire la journée que le dirigeant est réellement en droit d'exiger et que l'ouvrier a l'obligation de fournir pour le salaire reçu.

La fameuse Organisation Scientifique du Travail (OST) constitue une réponse à cette non-connaissance d'une journée effective de travail, source de guerre entre employeurs et employés et la cause des pertes. L'OST est régie par un ensemble de principes qui sont au nombre de quatre à savoir :

### **Le premier Principe**

« Les membres de la direction mettent au point la science de l'exécution de chaque élément du travail qui remplace les bonnes vieilles méthodes empiriques ».

Il s'agit ici de ce que plusieurs auteurs ont dénommé l'« appropriation réelle du travail par les dirigeants ». Taylor s'explique sur le fait qu'il est inadmissible pour la direction de continuer à ignorer ce que font réellement les employés dans l'exercice de leur tâche et, il s'indigne qu'elle ignore totalement comment ils font.

## **Le deuxième Principe**

Les dirigeants « choisissent d'une façon scientifique leurs ouvriers, ils les entraînent, ils les instruisent de façon à leur permettre d'atteindre leur plein développement alors que dans le passé chaque ouvrier choisissait un travail et s'entraînait lui-même du mieux qu'il pouvait ».

Il s'agit du fameux principe « **l'homme qu'il faut à la place qu'il faut** ». Après avoir déterminé et défini ce qui est à faire et comment le faire, il faut encore que la direction choisisse quel type de travail confier à quel type d'employé.

## **Le troisième Principe**

Les dirigeants « collaborent cordialement avec leurs ouvriers de façon à avoir la certitude que le travail s'exécute conformément aux principes de la science qui a été créée ».

Ce principe conduit à ce que la direction s'assure que le travail « scientifique » est effectivement respecté et mis en œuvre par les ouvriers. « Tout votre travail, dit Taylor aux dirigeants, sera inutile si quelqu'un ne fait pas appliquer la science par les ouvriers. » La combinaison de ce principe et du dernier a entraîné la coupure, entre ceux qui ont pour métier de penser et ceux ont pour métier d'exécuter.

## **Le quatrième Principe**

« Le travail et la responsabilité du travail se divisent d'une façon presque égale entre les membres de la direction et les ouvriers. Les membres de la direction prennent en charge tout le travail pour le quel ils sont mieux qualifiés que leurs ouvriers alors que dans le passé tout le travail et la plus grande partie de la responsabilité impliquée par ce travail incombait aux ouvriers ».

Ce dernier principe est le plus ambigu. Taylor reconnaît qu'il est « peut-être le plus difficile à comprendre ». Ses explications sont confuses, car il parle de « division presque égale du travail entre l'ouvrier et la direction », de travail assuré exclusivement par l'ouvrier et qui doit désormais « être divisé en deux parties », de ce que tout acte de l'ouvrier doit « être précédé et suivi par quelque acte accompli par quelqu'un se trouvant du côté de la direction ». Et il ajoute que l'harmonie entre les parties doit être érigée en règle générale au lieu de la discorde.

## **L'usage de l'approche de Taylor**

Les principes de Taylor ont profondément influencé le monde entier, y compris l'URSS, en matière de rationalisation et de rentabilisation du travail. Taylor est le fondateur de ce que l'on a appelé la « one best way » (la meilleure façon de faire) définie « scientifiquement » par des études rationnelles et systématiques de la part de la direction. Il est aussi le père de la conception dite l'homo economicus, c'est-à-dire une conception qui consiste à poser, comme postulat sur la nature humaine, la croyance simple que tout humain n'est motivé que par le désir de maximiser ses gains matériels.

Que ce soit à la Midvale ou à la Bethlehem Steel où il a conduit ses expériences les plus célèbres, Taylor est toujours arrivé à augmenter de façon spectaculaire les rendements tout en obtenant des augmentations de salaires pour les salariés. Ainsi, dans les ateliers de la Midvale, il réduisait le nombre d'employés pour le travail d'inspection de 120 à 35, il augmentait le rendement et le taux de précision de 60 %, les salaires de 80%. A Bethlehem Steel, de loin l'expérience la plus connue et la plus citée, il réduisait les effectifs de manutention d'environ 600 employés à 150, augmentait le rendement par ouvrier selon un rapport moyen de 10 à 59 et augmentait les salaires des employés de 1,15 à 1,88 par jour.

## **Les retombées négatives de l'approche de Taylor**

Le système de Taylor a eu pour effet de donner aux managers un moyen redoutable de contrôle sur l'ouvrier : individualiser, séparer, décomposer, chronométrer et enfin imposer un contenu de tâche où l'employé n'est plus rien d'autre qu'une réserve d'énergie interchangeable à volonté. Toutefois, certaines idées de Taylor ont été occultées. A partir de 1901, Taylor a insisté sur la nécessité de maintenir l'esprit d'équipe entre employeurs et ouvriers, de construire une « sincère et amicale collaboration », de consulter systématiquement et d'« écouter l'ouvrier », de lui laisser, après étude de la norme scientifique, « le choix des outils et procédures » car c'est lui qui sait quoi faire, de « partager », une fois les frais payés, les surplus avec les employés, et de « renoncer au pouvoir égoïste » arbitraire et dictatorial. (Taylor, 1957 : 16, 29, 33, 48, 58, 60-69, 92-94, 126,135, 230 et 306)

## Les contradictions dans l'approche de Taylor

Le système de Taylor comporte plusieurs contradictions à savoir :

**1-**Taylor évoque à plusieurs reprises la sincère collaboration, la recherche de participation et de contribution de la part des ouvriers, la nécessité de demander leurs avis, de se fier à leurs suggestions. Par contre si l'on juge par ses propres rapports de ses expériences avec, par exemple, les employés de la Midvale ou de la Bethlehem Steel, il s'agit bien plus de diktats, de règles imposées et de luttes que de franche coopération.

**2-** Taylor critique les employeurs, qui refusent de payer suffisamment leurs « bons » ouvriers, mais lui-même préconise de ne pas donner « une augmentation supérieure à 60% », car alors, dit-il, beaucoup d'ouvriers se mettraient à « travailler d'une façon irrégulière » et auraient tendance à devenir « extravagants et dissipés ».

**3-**Taylor insiste sur la nécessité de payer en fonction du rendement, et même, il préconise « s'il reste un bénéfice » une fois « tous les frais payés », de le « diviser entre le personnel l'entreprise ». Cependant, cela ne l'empêche pas de ne rien trouver à redire lorsque, à la Bethlehem Steel, les ouvriers de manutention n'obtiennent aucun partage, quand la compagnie réalise près de 800% de gains (rendement, baisse des coûts).

**4-**A la même Bethlehem Steel, Taylor est à l'origine de la mise à pied d'environ 450 ouvriers sur 600 après ses travaux de rationalisation de la manutention; il affirmait sans cesse que son souci restait le bien du travailleur.

**5-** Taylor est le défenseur de la poursuite de « l'optimum », de la réalisation sans fatigue et sans surmenage de la capacité potentielle « raisonnable et loyale » de chaque ouvrier alors que, que nous l'avons vu son système de transport de gueuses, par exemple conduit à l'épuisement de l'individu « normal ».

**6-** En dépit de multiples exhortations à laisser l'ouvrier « choisir, suggérer, donner son avis », etc., il impose des normes et des outils définis par la direction. Il dit que « l'ouvrier bien apprécié est celui qui « doit faire ce qu'on lui demande du matin au soir ». Il n'hésite pas à qualifier l'ouvrier de « bœuf », un homme particulièrement stupide.

Au-delà des contradictions, Taylor demeure un des plus grands piliers de la pensée managériale. Son œuvre a fait écho dans le monde industriel sans exclusion. Ses idées ont traversé les frontières. Toutefois, elles n'ont pas eu le même effet ; certaines ont été occultées, notamment celles se rapportant à la qualité des relations entre employés et employeurs ; d'autres ont été, à tort, associées à Taylor (le travail à la chaîne ainsi que le salaire à la pièce et le système « initiative-incitation ». Sa déposition devant la chambre des représentants en constitue un résumé des idées mise en veilleuse:

« Si vous voulez que votre affaire soit bénéficiaire, vous ne pouvez pas traiter les uns ou les autres injustement ou d'une façon égoïste. Vous devez supprimer les buts égoïstes et les actes injustes » (Taylor, 1957 :230)

Enfin, c'est à partir de l'industrie d'acier que Taylor a conçu son système. Comment donc à partir d'un cas spécifique peut-il élaborer une théorie et des principes ayant des prétentions universelles?

### **Henri Fayol (1841-1925) : L'organisation administrative**

Henri Fayol, ingénieur et grand chef d'entreprise, a été le pilier de la pensée administrative moderne basée sur **la systématisation du travail de dirigeant**, depuis la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. Le management lui doit, jusqu'à aujourd'hui, à peu près tout ce qui constitue son contenu pratique et également presque tout ce qui en fait matière à enseignement. A côté de Taylor, Fayol constitue le second pilier fondamental de la pensée administrative. Ces deux personnages constituent le tandem de base dans tout manuel sur la gestion.

Fayol est connu surtout pour son ouvrage, le premier traitant de gestion globale de l'entreprise et de tâches des dirigeants, intitulé **Administration industrielle et générale**. Ce livre, publié pour la première fois en 1916, alors que Fayol avait déjà 75 ans, est un livre ne dépassant 150 pages, écrit dans un langage simple et direct.

Son livre avait un caractère unique à double titre : c'était la toute première ébauche d'une pensée englobant **l'acte gestionnaire comme un processus à la fois varié et intégré**, et

c'était aussi la toute première fois qu'un haut dirigeant prenait le temps de réfléchir sur son action et d'en faire une présentation articulée.

### **La pensée de Fayol**

Fayol part du constat que la fonction ou les opérations administratives sont négligées. Il considère que toute organisation remplit six groupes d'opérations qui sont :

- ❖ Les opérations techniques (production, fabrication, transformation) ;
- ❖ Les opérations commerciales (achats, ventes, échanges) ;
- ❖ Les opérations financières (recherche et gérance des capitaux) ;
- ❖ Les opérations de sécurité (protection des biens et des personnes) ;
- ❖ Les opérations de comptabilité (inventaire, bilan, prix de revient, statistique) ;
- ❖ Les opérations administratives (prévoyance, commandement, coordination et contrôle)

Si les cinq premières opérations sont connues, et pour certaines d'entre elles, articulées, étudiées et enseignées, toujours selon Fayol, la sixième, elle est sous-estimée ; elle n'entre dans le cadre d'aucune des précédentes car elle les englobe et les concerne toutes.

Administrer précise Fayol, **c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler** .» C'est là une petite phrase qui a marqué le management jusqu'à aujourd'hui.

- ❖ **Par prévoir**, Fayol entend « scruter l'avenir et dresser le programme d'action. »
- ❖ **Par organiser**, il entend « constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise .»
- ❖ **Par commander**, il entend « faire fonctionner le personnel »
- ❖ **Par coordonner**, il entend « relier, unir harmoniser tous les actes et tous les efforts .»
- ❖ **Par contrôler**, enfin, il entend « veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés. »

Pour compléter le contenu de la fonction administrative, Fayol préconise, dans un chapitre, 14 principes à respecter quand on est administrateur :

## **1-Principe de division du travail**

La division du travail, selon Fayol, est l'ordre naturel, et « plus un être est parfait », plus il est doté « d'organes chargés de fonctions différentes ». La division du travail a « pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort ».

## **2-Principe d'autorité-responsabilité**

« L'autorité, souligne Fayol c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir ». Ce droit et ce pouvoir doivent cependant s'accompagner d'une nécessaire responsabilité, c'est-à-dire d'une « sanction » qui récompense ou pénalise l'exercice du pouvoir.

## **3-principe de discipline**

Par discipline, il entend «obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents ».

## **4-principe d'unité de commandement**

Fayol parle ici de « règle » qui consiste en ce que, « pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef ». Si cette règle est violée, prévient-il « l'autorité est atteinte, la discipline compromise, l'ordre troublé, la stabilité menacée ».

## **5-principe d'unité de direction**

« Ce principe, précise-t-il, a pour expression : un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but ». Il ne doit pas être confondu avec le principe d'unité de commandement, mais ce dernier ne peut exister sans lui.

## **6-principe de subordination de l'intérêt général**

Il faut entendre par ce principe la nécessité que, « dans une entreprise l'intérêt d'un agent, ou d'un groupe d'agents, » ne puisse en aucun cas « prévaloir contre l'intérêt de l'entreprise ».

## **7-principe de rémunération du personnel**

Ce principe consiste simplement à donner au personnel « le prix du service rendu ». La rémunération « doit être équitable », et « donner satisfaction » à la fois pour les salariés et pour l'employeur.

## **8-principe de centralisation**

C'est pour Fayol, « comme la division du travail », un « fait d'ordre naturel » car, précise-t-il, « dans tout organisme, animal ou social, les sensations convergent vers le cerveau ou la direction et du cerveau ou de la direction partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme ».

## **9-principe de hiérarchie**

Il s'agit de « la série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs ». C'est la voie par laquelle doivent passer, degré par degré, les communications venant de— ou adressées à « l'autorité supérieure ». La hiérarchie est, pour Fayol, « imposée » par la nécessité d'avoir une « transmission assurée » et par le principe d'unité de commandement.

## **10-principe d'ordre**

Ici, Fayol fait un parallèle entre deux types d'ordres aussi nécessaires, selon lui, l'un que l'autre : « une place pour chaque chose et chaque chose à sa place » et une place pour chaque personne et chaque personne à sa place ». Il appelle cela « l'ordre matériel » d'un côté et « l'ordre social » de l'autre. Cet ordre aurait pour vertu « éviter les pertes de matières et les pertes de temps » et ferait que « chaque agent soit à sa place qui lui a été assignée ».

## **11-principe d'équité**

Fayol explique qu'il faut distinguer l'équité de la justice qui n'est que « la réalisation des conventions établies » ; alors que l'équité permet d'aller au-delà de la lettre des textes et d'« interpréter ». L'équité pour lui « la combinaison de la bienveillance avec la justice ».

## **12-principe de stabilité du personnel**

Partant du constat qu'il faut du temps pour qu'un agent s'initie à une tâche et soit apte à la remplir adéquatement, toute instabilité du personnel, ne peut qu'être néfaste et coûteuse ; cependant, « les changements de personnel à l'âge, la maladie, les retraites, la mort » sont tolérés.

## **13-principe d'initiative**

C'est « la possibilité de concevoir et d'exécuter ». Fayol met aussi sous la rubrique « initiative » la « liberté de proposer » et la « liberté d'exécuter ». Il considère que c'est « une grande force de l'entreprise » que d'avoir une situation où « l'initiative de tous » viendrait s'ajouter à celle des chefs et, au besoin, la suppléer.

## **14-principe d'union du personnel**

Fayol a fait appel au proverbe « l'union fait la force ». c'est « l'harmonie » entre les agents de l'entreprise qui ferait cette union. Trois moyens permettent de réaliser cette harmonie : respecter le principe d'unité de commandement, éviter la mauvaise interprétation du dicton « diviser pour régner (il est utile de diviser l'ennemi mais pas ses propres troupes) et d'éviter d'abuser des communications écrites.

## **L'usage de la pensée de Fayol**

Les principes de Fayol ont été souvent réduits. Il est en effet rare de voir analyser dans les manuels de gestion des principes tels que l'initiative, l'équité ou l'intérêt général. Pourtant, Fayol n'indique nulle part que certains de ses principes seraient plus négligeables que d'autres. A l'instar de la pensée de Taylor, on semble trop insister sur les principes qui concourent directement à augmenter la production.

La conception de l'ouvrier limité et paresseux du type Schmidt (Taylor) est incompatible avec le principe d'initiative qui suppose, selon les propres termes de Fayol, à la fois la « capacité de concevoir et d'exécuter ». Fayol dit textuellement que « le chef doit savoir-faire quelques sacrifices d'amour-propre pour donner des satisfactions à ses subordonnés » à travers la liberté d'initiative.

Quant aux principes de l'équité et de la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général, ils sont également incompatibles, avec la recherche, sans cesse, de tous les moyens permettant de payer le travail le moins possible et de satisfaire exclusivement le seul intérêt à court terme des dirigeants.

Le management ne semble pas tiré profit de plusieurs des idées de Fayol. Une série de points importants semble occultée et mise en veilleuse, à titre d'exemple :

**1-**La fonction administrative n'est pas l'apanage des seuls administrateurs, chefs ou dirigeants. Fayol dit expressément qu'elle est répartie sur l'ensemble du personnel mais qu'elle augmente avec le niveau hiérarchique (ouvrier 5% contre 50% pour le directeur général).

**2-**Le poids principal du bon ou mauvais fonctionnement d'une entreprise repose, et de loin sur les chefs.

**3-**La division du travail et la spécialisation, si elles sont souhaitables doivent pourtant être considérées aussi dans leurs aspects négatifs : elles ont des « limites que l'esprit de mesure » devrait « apprendre à ne pas franchir ».

**4-**Les employés et les ouvriers doivent jouir d'une dose d'autonomie.

**5-**Fayol appelle « régime détestable » le mode de fonctionnement strictement formel-écrit de l'entreprise, et préconise « d'interdire toutes les communications écrites » qui peuvent « être remplacées par les communications verbales ».

**6-**Fayol parle abondamment du partage des bénéfices, y compris avec les employés et ouvriers. Même s'il ne le préconise pas, il ne le rejette pas, alors que les manuels de gestion n'en parlent, pour l'écrasante majorité, tout simplement jamais.

**7-**Fayol fait aussi allusion, à l'occasion de cette question de partage des bénéfices, au fait que ce serait de là que sortirait « l'accord du capital et du travail ». C'est-à-dire il reconnaissait un antagonisme fondamental entre travailleurs et employeurs.

**8-**Dans plusieurs passages, il insiste sur la dimension affective que revêt le travail du dirigeant. En d'autres termes, le dirigeant incarne autorité mais sans occulter les sentiments et les émotions.

**9-**Partout où il utilise un qualificatif pour désigner l'acte d'administration, il parle de « doctrine » et non de « science ». Et il répète à plusieurs reprises que tout ce qu'il avance doit être relativisé, non pris comme vérité universelle ou scientifique, adapté aux circonstances, aux situations, aux époques qui sont changeantes.

### **Quelques faiblesses théoriques**

Fayol en appelle plusieurs fois à la qualité « naturelle » de tel ou tel élément qu'il expose : division du travail, hiérarchie et ordre. Il parle même d'organes, de cerveau, d'organisme, et de leur « fonctionnement » pour appuyer ses arguments. C'est là un des grands points discutables de Fayol. Son raisonnement est très marqué de biologisme de son époque. Pour la biologie d'aujourd'hui, il serait tout à fait incongru d'affirmer que « le cerveau commande » à des organes qui obéissent ». La référence « naturelle » à laquelle se rattachait Fayol pour asseoir sa vision est dépassée.

Outre le biologisme, Fayol s'appuyait sur le modèle de l'armée, à travers la référence `des principes tels que d'ordre, de discipline, de respect strict de la hiérarchie et de l'unité de commandement. Ces derniers sont incompatibles avec des principes tel que l'initiative.

C'est à partir de l'industrie du charbon que Fayol a développé l'ensemble de sa vision planificatrice structure centrale de toute sa « doctrine administrative ». L'expérience de Fayol portait sur une activité dont la planification était relativement « peu influencée par le marché » et dont « l'élément clé était, par conséquent, la production ».

Une question persiste : à l'instar de Taylor, comment donc à partir d'un cas spécifique Fayol peut-il élaborer une théorie et des principes ayant des prétentions généralisantes?

### **Weber (1864-1920) : Les vertus du modèle de domination et de bureaucratie**

Ce n'est que bien tardivement, par rapport aux Taylor, Fayol et Babbage, que Weber fera son entrée dans le management. C'est surtout la sociologie des organisations qui se réfère le plus à

la pensée webérienne (Parsons 1951 et 1955, Simon et March 1958, Crozier 1963,). Plusieurs manuels de management le situent parmi les quatre ou cinq piliers des fondements de la pensée administrative moderne.

## **L'œuvre de Weber**

Trois axes caractérisent la pensée de Weber :

Tout d'abord, précisons que l'œuvre de Max Weber est un peu hermétique et extrêmement difficile à lire, que ce soit dans le texte original ou en traduction.

Aucune science, pour Weber n'est exempte de présuppositions, d'idées préconçues, de théories préétablies ou de valeurs; aucune, en particulier dans le domaine de l'humain, n'est une connaissance qui épuise, à elle seule, le réel dans sa totalité. C'est à partir de là que Weber propose le recours à ses fameux « types idéaux ». Ces derniers sont des concepts abstraitement élaborés qui « ordonnent en tableau homogène les caractéristiques essentielles d'un phénomène » qui peut être « la bureaucratie » ou « l'aristocratie » par exemple, et qui, comparé à un système bureaucratique ou aristocratique d'un lieu donné à une époque donnée, révèle en quoi ce système-là se singularise par rapport à d'autres époques ou à des lieux différents.

### **Weber a énuméré quatre types d'activités sociales :**

- ❖ Rationnelle en finalité : activité tendant à se baser sur une compréhension adéquate des moyens-fins-conséquences.
- ❖ Rationnelle en valeur : activité basée sur une croyance personnelle profonde, sans considération pour les chances de succès et les conséquences (du genre une noble cause).
- ❖ Affective : activité basée sur une poussée émotionnelle ou passionnelle.
- ❖ Traditionnelle : activité basée sur l'habitude, sur « ce qui se fait » sur la simple obéissance à la coutume.

## **Deux types d'éthiques :**

- ❖ L'éthique de conviction : l'action est motivée et guidée par une conviction ou une idée placée au-dessus de tout, telle que révolution, honneur, foi, « le bien ».
- ❖ L'éthique de responsabilité : l'action est au contraire motivée et guidée par un choix rationnel et judicieux, un discernement entre ce qui est réaliste ou pas, conforme ou non aux moyens accessibles, conduisent à des conséquences qu'on peut assumer ou pas...

La question de l'éthique est réhabilitée actuellement et ce sous l'effet des développements scientifiques et technologiques. Elle est au cœur d'un débat en management ainsi que dans différentes disciplines.

## **Trois types de domination :**

- ❖ Traditionnelle : le pouvoir est légitimé par le fait que ce sont les coutumes établies et acceptées, la tradition, qui désignent les personnes en position de domination.
- ❖ Légal : le pouvoir en place est légitimé par la force de la loi, la réglementation rationnellement établie.
- ❖ Charismatique : le pouvoir tient sa légitimité du rayonnement émanant de la personne elle-même, de l'allégeance et du dévouement qu'elle suscite grâce à sa valeur, ses dons, ses qualités...exceptionnels.

Selon Weber la domination légale « pure » est :

**1-**Basée sur le droit, rationnellement établi et faisant appel à la raison, à la loi, aux règles édictées et considérées comme logiques.

**2-**Ce droit est normalement « un cosmos de règles abstraites », règles « décidées intentionnellement ».

**3-**Le détenteur du pouvoir, lorsqu'il l'exerce, obéit à un « ordre impersonnel par lequel il oriente ses dispositions ».

**4-**Celui qui obéit, obéit en tant que membre du groupe ayant formulé ce droit et ces règles, et obéit au droit.

**5-**Les membres du groupe n'obéissent pas à la personne du détenteur du pouvoir, mais à des « règlements impersonnels ». Ils ne sont donc tenus à l'obéissance que dans les limites rationnellement définies par ces règles.

Ensuite, Weber en donne les « catégories fondamentales » :

**1-**Compétence appuyée sur un domaine d'attributions et de devoirs objectivement délimités, sur des pouvoirs de commandement et sur une délimitation précise des moyens de coercition et des hypothèses de leurs applications ».

**2-**Principe de « hiérarchie administrative », c'est-à-dire de contrôle et de surveillance envers l'autorité consultée, et droit d'appel ou de requête des subordonnés.

**3-**Principe de formation professionnelle pour l'application des règles, règles techniques et normes.

**4-**Principe de « séparation totale » entre direction et moyens d'administration et d'acquisition ».

**5-**Absence d'appropriation du poste par le titulaire.

Weber décrit le type idéal de la direction administrative bureaucratique, qu'il présente comme le « type le plus pur » de domination légale, et composé de « fonctionnaires individuels ». Ces derniers :

- ❖ n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction;
- ❖ sont intégrés au sein d'une hiérarchie fermement établie;
- ❖ ont des compétences solidement établies;

- ❖ sont employés en vertu d'un contrat, et donc sur la base d'une « sélection ouverte »;
- ❖ sont nommés sur la base de qualifications attestées par examen ou diplôme;
- ❖ sont payés sur la base d'une rémunération fixe en espèces, graduée selon le rang;
- ❖ traitant leur fonction comme unique ou, en tout cas, principale;
- ❖ sont appelés à suivre une carrière, selon l'ancienneté, ou selon les prestations, sur la base de jugement des supérieurs;
- ❖ exercent leurs fonctions « totalement séparés » des moyens d'administration et sans appropriation;
- ❖ sont soumis à une discipline « stricte et homogène » et à un contrôle.

Pour Weber, les types idéaux, tels que la domination légale et la bureaucratie, servent à « former des concepts singuliers », dont le rôle et l'usage sont de mener, par comparaison entre l'idéal type et la réalité, à l'étude et à la compréhension de situations et de genres historiquement individualisés.

Weber était très critique de plusieurs idées véhiculées en management, il considère que : la formation des prix « chiffrés en monnaie » n'est pas le résultat de la « main invisible » ni d'un marché neutre confrontant offre et demande. C'est « le résultat de luttes et de compromis qui découlent de la puissance respective des parties engagées »; c'est-à-dire le produit des rapports de force en présence.

L'activité des entreprises économiques n'a pas pour but de satisfaire des désirs et des besoins sociaux...mais uniquement « les désirs solvables ».

La propriété privée, « l'appropriation par un propriétaire », ne peut signifier que « l'expropriation des travailleurs de tous les moyens d'approvisionnement non seulement en tant qu'individus mais dans leur totalité ».

La spécialisation technique et la prédominance d'activités répétées et monotones (taylorisme) ne laissent guère d'autres stimulants que l'appât du gain.

En guise de conclusion nous pouvons dire que Weber est porteur d'une autre façon de comprendre les phénomènes sociaux ainsi que managériaux tels que le conflit entre la rationalité et l'irrationalité; le conflit entre l'évolution irrémédiable vers la rationalité

planificatrice de la bureaucratie et l'inévitable recours à la contingence. Sa contribution réside particulièrement non seulement dans une meilleure compréhension de la doctrine administrative mais aussi dans ses appels de garder une position critique vis-à-vis des phénomènes.

Le système de Weber, son utilisation en management comporte le risque de fausser, de simplifier, ou de dénaturer ses concepts ainsi que sa démarche.

## **Le management dit scientifique**

Le terme scientifique resurgit mais cette fois avec nouveau signifié; il exprime une volonté d'expliquer et de comprendre le processus décisionnel. Ce terme n'est pas utilisé dans l'absolu; il véhicule une relativisation des phénomènes.

### **Le processus de décision (Herbert Simon)**

H. Simon marquait le lancement d'un courant néo-rationaliste réintroduisant la croyance en la possible conduite « rationnelle et scientifique » des organisations. Prix Nobel de science économique en 1978 pour sa contribution à l'analyse des processus de décision.

Les idées de Simon se sont développées dans un contexte où l'usage de l'ordinateur se répand et une nouvelle forme d'administration apparaît : la gestion par projet ou par programme. Presque simultanément, la US Navy et la compagnie Du Pont de Nemours lancent cette façon de gérer qui va consister à combiner la distinction entre opérations courantes et nouveaux développements- appelés « projets » ou « programmes »- avec usage intensif des outils d'aide à la prévision et à la planification, dont l'ordinateur.

Simon se montre un très fervent adepte de l'usage de l'ordinateur et un partisan de l'extension de ses capacités à tous les aspects de la gestion. Cela se sentira particulièrement dans son livre « The science of Management Decision », publié en 1960, et dans ses travaux postérieurs portant sur ce qu'il est convenu d'appeler l' « intelligence artificielle » et sur les processus de résolution de problèmes assistée par ordinateur.

## **L'apport de Simon**

Simon (1960) a classé les décisions selon qu'elles sont programmées ou non. Il a décrit quatre étapes du processus de prise de décision, à savoir : l'intelligence, la conception, le choix et la mise en application.

L'intelligence consiste à cerner les problèmes qui surviennent dans l'organisation. L'intelligence indique pourquoi et où une situation se produit, et quelles en sont les conséquences. Elle comporte un vaste ensemble d'activités liées à la collecte d'informations nécessaires pour informer les gestionnaires de l'efficacité du rendement de l'organisation et pour les informer de l'endroit où se situe le problème. Durant la phase de la conception, la personne conçoit des solutions possibles aux problèmes. Le choix se fait entre plusieurs solutions possibles. La dernière étape du processus décisionnel est la mise en application.

### **Le modèle rationnel**

Le modèle rationnel du comportement humain est fondé sur la notion selon laquelle les individus et les organisations s'engagent dans des adaptations ou des évaluations cohérentes et cherchent à maximiser la valeur à l'intérieur de certaines contraintes. Le modèle rationnel fonctionne de la manière suivante : toute personne a des objectifs et dispose d'une fonction de rentabilité, d'utilité ou de préférence qui lui permet de classer chaque action possible selon sa contribution aux buts visés. L'acteur choisit la solution et les conséquences qui lui sont les plus favorables sur le plan des fonctions de rentabilité.

Le modèle rationnel a fait l'objet de trois critiques. Premièrement, les individus ne peuvent pas définir toutes les solutions possibles. Deuxièmement, la plupart des individus n'ont pas d'objectif unique et n'utilisent pas consciemment une fonction de rentabilité. Troisièmement, il est absurde de croire qu'il existerait un nombre fini de solutions et de conséquences possibles.

### **La rationalité limitée**

March et Simon (1958) et Simon (1960) ont proposé quelques modifications au modèle rationnel rigoureux. Selon Simon, les individus n'optimisent pas des valeurs, ce qui supposerait une rationalité totale; ils optent plutôt pour un résultat satisfaisant, c'est-à-dire qu'ils choisissent la première solution qui leur permet de se rapprocher du but ultime. De la

même façon, au lieu de rechercher toutes les solutions possibles et leurs conséquences (rationalité illimitée), les individus font preuve de rationalité limitée, c'est-à-dire qu'ils limitent leur processus de recherche à des solutions ordonnées de manière séquentielle.

Dans sa deuxième contribution, *Organizations*, Simon apporte avec March, une nouvelle lumière, à partir des positions sur le comportement des personnes dans les organisations. Il expose les déterminants psychologiques, structurels et économiques. Mais le noyau dur reste la compréhension des processus de choix : la clé de la dynamique des organisations, pour Simon. La motivation devient donc un mécanisme de recherche active d'une voie parmi plusieurs possibles, et l'intérêt pour le dirigeant est de savoir comment l'employé peut être amené à diriger son choix vers une conduite coopérative et positive.

Sa troisième contribution renvoie à son livre « *The New Science of Management Decision* » réédité trois fois et qui synthétise sa pensée et qui constitue une remise en cause du management classique (ensemble de croyances irrationnelles voir même un ensemble de proverbes).

### **Les limites**

L'école de Simon prétend dépasser la doctrine de la rationalité absolue (one best way) mais conserve intacte l'essentiel de ses présupposés de base :

la décision est considérée comme un élément fondamental et comme étant une étape clé;

la conception de toute action comme combinaison rationnelle de moyens et de fins, de causalité linéaire;

la préséance de la rationalité, même « limitée »;

la conception formaliste hiérarchisée de l'organisation;

la conception mécaniste, enfin, du travail, dont la division et la standardisation sont nécessaires à l'établissement d'un système rationnel d'information.

Comme le dit justement G. Gvichiani (1972), à propos de la théorie de Simon : « Les organisations y sont appréhendées comme des systèmes dans lesquels les gens font figure de

mécanismes prenant des décisions.» En effet, la décision devient la fin et le centre de tout. Elle est alimentée par un vaste réseau d'information qui est l'entreprise et par des modèles qui serviront à faire des choix.

Prendre les « bonnes décisions » en management classique, c'est mieux gérer et faire plus de profit; or mieux décider, c'est être informé de façon si possible parfaite et disposer d'instruments qui traitent cette information. Grâce à cette allure scientifique et rentabiliste, l'école de la prise de décision a pu se tailler une place dans le management. Son succès auprès du monde des affaires s'est appuyé sur une croyance redoublée dans les vertus de la science et des techniques pour améliorer, à elles seules, la performance économique.

Il est indéniable que H. Simon et l'école de la prise de décision ont fait faire au management des progrès considérables par l'introduction d'une nouvelle compréhension des déterminants des comportements dans les organisations, d'une connaissance des mécanismes de décision et, aussi, de nouveaux instruments d'analyse et de gestion par l'expansion des systèmes d'information.

Du point de vue du comportement des employés et des gestionnaires, on retiendra qu'être motivé, que coopérer ou participer est une question de décision de la part de chaque personne. Deux autres auteurs en management ont adressé à Simon des critiques très directs. D'abord, Lyndall Urwick (1965) considère que Simon est mal placé pour critiquer les classiques en les accusant de prôner un modèle mécanique de l'homme, lui est fasciné par l'ordinateur. Ensuite, Chris Argyris (1973) qualifie le modèle humain de Simon d'hyperrationaliste, d'évacuer l'humanité des organisations, en les transformant en froides machines à calculer et à décider.

### **Le réformisme pragmatique <sup>1</sup>: Henry Mintzberg**

Professeur et chercheur à la faculté d'administration de l'université McGill de Montréal, Mintzberg publia en 1973 le premier livre qui allait le faire connaître à travers le monde : « The nature of Managerial Work ». Ce livre était issu des travaux de sa thèse de doctorat au Massachusetts Institute of Technology, soutenue en 1968. Elle a porté sur l'étude du travail

---

<sup>1</sup> Une pensée pragmatique dans le sens où ce qui compte le plus, ce n'est pas d'analyser, ni de réfléchir, ni mieux comprendre, mais d'arriver aux résultats qu'on s'est fixé comme buts.

de cinq directeurs généraux en adoptant la méthode de l'observation directe et structurée, inutilisée en gestion à cette époque.

Cette étude a permis de dégager les observations suivantes :

Le travail du gestionnaire n'est pas ordonné, continu et séquentiel, ni uniforme, ni homogène. Il est bien fragmenté, irrégulier, changeant et variable.

Le travail quotidien du dirigeant n'est pas une série d'actions issues de son initiative, de sa volonté transformée en décisions après examen des situations. C'est bien plutôt une série ininterrompue de réactions à toutes sortes de sollicitations internes et externes.

Le dirigeant passe plus des deux tiers de son temps en communication verbale, sous forme de discussions en face à face, de réunions, de coups de téléphone, etc.

Le dirigeant revient plusieurs fois pour de courtes périodes, sur les mêmes questions; il est loin de correspondre à l'idée traditionnelle d'être celui qui traite un problème à la fois.

Le dirigeant est une sorte de point focal, d'interface ou de point de convergence entre plusieurs séries d'intervenants dans la vie de l'organisation.

### **Les rôles du gestionnaire**

Les observateurs de Mintzberg lui ont montré que son directeur devrait : établir de nombreux contacts, très variés et très fréquents, avec différents acteurs (pouvoirs publics, clients, fournisseurs, supérieurs, subordonnés, etc.) rechercher, canaliser traiter et trier une quantité d'informations, juger et répartir les données pour faciliter le travail de ses collaborateurs et en fin arrêter des orientations et des actions à prendre. A la lumière de ces observations, Mintzberg a formulé trois principaux rôles des gestionnaires à savoir :

**Les rôles interpersonnels** regroupent trois rôles secondaires :

**de symbole**

le gestionnaire représente l'organisation dans toutes sortes d'événements (cérémonies, ), vis-à-vis des sollicitations externes, relevant de son statut de dirigeant.

**de leader**

le manager est celui qui motive ses troupes, qui les guide, qui donne l'exemple;

**d'agent de liaison**

Il crée et entretient des réseaux d'informations, participe à des conseils d'administration, membre de différents clubs, assure le développement de relations nécessaires au meilleur fonctionnement de l'entreprise.

**Les rôles informationnels** se subdivisent en trois rôles :

**d'observateur**

le gestionnaire recherche et reçoit toute information pertinente à la conduite de l'entreprise;

**de diffuseur**

Il diffuse, à l'intérieur de l'organisation, les éléments pertinents de l'information reçue, s'assure que la bonne information va au bon destinataire, provoque les actes nécessaires;

**de porte parole**

Il représente, sur le plan de l'information, son organisation, ses collaborateurs et ses subordonnés vis-à-vis de l'extérieur (CA, société mère,).

**Les rôles décisionnels** consistent en quatre rôles :

**d'entrepreneur**

le gestionnaire est à l'affût des occasions d'expansion, d'amélioration et de lancement de nouveaux projets;

**de régulateur**

Il fait face à toute situation nouvelle, s'assure, chaque fois où c'est nécessaire, que des correctifs sont apportés et vérifie si les ajustements sont appropriés;

### **de répartiteur de ressources**

Il veille à ce que chacun dispose des moyens nécessaires pour réaliser sa part d'activité dans l'organisation;

### **de négociateur**

Il prend part à toutes sortes de discussions devant engager son institution, la représenter vis-à-vis des partenaires externes.

Nous venons de présenter, de façon très schématique, le travail du gestionnaire moderne, selon Mintzberg.

### **Le cadre d'action du gestionnaire**

L'apport le plus important de Mintzberg est celui qui a consisté à décrire, analyser le cadre de l'action du gestionnaire : l'organisation, sa structuration, sa dynamique, son évolution, ses éléments constitutifs, ses flux, ses mécanismes de vie et d'interactions.

### **1-Les éléments de base d'une organisation**

Ce sont cinq sortes de tâches que remplissent les cinq groupes de membres d'une entreprise qui constituent au tant de sous-systèmes fondamentaux d'une organisation :

**Le sommet stratégique**, où se trouvent les hauts dirigeants qui définissent la mission, les orientations et les stratégies de l'entreprise;

**La ligne hiérarchique** constitue la courroie de transmission entre le sommet et les bases opérationnelles;

**Le centre opérationnel** constitue le lieu de production du bien ou du service qui constituent la raison d'être de l'entreprise;

**L'appui logistique** constitue le soutien direct tels que le transport, la restauration, le recrutement, l'informatique;

**La technostructure** (soutien d'analystes et d'experts qui étudient les moyens d'améliorer les activités, les nouveaux projets, l'évaluation de l'environnement).

## **2-Les flux organisationnels**

Ce sont les différentes sortes de courants à travers l'entreprise, et qui, comme la circulation des flux sanguins dans un organisme, donnent vie et dynamisme à l'organisation. Mintzberg distingue :

**Les flux d'autorité formelle** représentés par un organigramme. Ce dernier concrétise les relations d'autorité.

**Les flux d'activités régulées** représentés par des activités programmées et prévues dans les procédures et opérations assurant la production du bien ou service que l'entreprise fournit.

**Les flux de communication informelle**, il s'agit des relations spontanées, non officiellement prévues ou codifiées et qui contribuent à faciliter la vie sociale et la performance.

**Les flux de constellations de travail**, sortes de comités informels, mouvants et spontanés qui naissent dans l'entreprise et qui sont destinés à faciliter l'achèvement de tâches spécifiques, momentanées concernant des membres de deux ou plusieurs structures.

### **Les flux de décisions ad hoc**

Ils concernent les décisions qui ne sont prises qu'en réponse à des problèmes ou de difficultés particulières.

## **3-Les mécanismes d'ajustement et de couplage**

Mintzberg appelle « mécanismes d'ajustement » et « mécanismes de couplage » les façons de faire qui visent à coordonner les différentes activités et structures, à mettre un certain ordre à l'intérieur de celles-ci et entre elles pour créer la convergence et la synergie nécessaires entre les efforts.

### **L'ajustement mutuel**

Les opérateurs sont assez nombreux pour ajuster leurs activités respectives par contacts directs.

### **La supervision directe**

Un chef surveille et suit directement les activités de plusieurs personnes.

### **La standardisation des procédés**

La manière de travailler est standardisée et imposée à l'ensemble des opérateurs d'une activité donnée.

### **La standardisation des résultats**

Il s'agit des produits et des services qui sont uniformisés, spécifiés, par le détail, dans leurs composants et caractéristiques.

### **La standardisation des qualifications**

L'uniformisation des façons de faire est transposée dans la combinaison connaissances-habilités détenue par les opérateurs. C'est le cas des techniciens, qui, de par leur formation, portent en eux la standardisation de leur travail.

Le second type de mécanismes, les «mécanismes de couplage » renvoie plutôt aux différents genres d'interdépendances entre les divers opérateurs. Mintzberg en distingue trois :

### **Le couplage communautaire**

Les interdépendances sont réalisées sur la base de l'usage de moyens communs, avec une relative indépendance entre les tâches et les groupes de tâches. C'est le cas d'un hôpital, d'une université ou d'un atelier d'artisans, où, à partir de ressources communes, les diverses équipes font leur travail sans nécessairement avoir besoin du travail des autres.

### **Le couplage séquentiel**

Il s'agit d'une interdépendance en séquences, où le travail des uns représente « la matière première » des autres. C'est, par exemple le travail à la chaîne.

### **Le couplage réciproque**

Il est question ici du genre d'activités où il y a réciprocité dans les interdépendances, c'est-à-dire où on a un besoin, mutuellement, d'utiliser le travail de l'autre pour faire le sien (équipes des blocs chirurgicaux, Instituts de recherche, équipes d'experts) où des équipes d'expert travaillent sur différents aspects du même projet.

#### **4-Les facteurs de contingence**

Au-delà des éléments de base, les flux et les mécanismes de coordination et d'interdépendance. Mintzberg évoque quatre autres facteurs qui conditionnent l'évolution des organisations, appelés « facteurs de contingence »

Le terme « contingence » veut dire quelque chose qui peut changer, qui arrive par hasard, qui est fortuit, hors de la volonté des individus. Ces facteurs sont des agents qui provoquent des modifications et des évolutions dans les organisations.

Mintzberg les présente comme suit :

##### **1-L'âge et la taille**

Toute organisation, en prenant de l'âge ou en augmentant de taille devient plus formalisée, plus envahie de procédures et de règles qui la bureaucratissent et qui accentuent les spécialisations et des cloisonnements.

##### **2-Le système technique**

Le système technique induit un type de production de masse (à la chaîne), par prototype (projets) ou en continu (processus automatisé comme une raffinerie), et selon qu'il implique une technologie simple ou sophistiquée, l'organisation est, plus au moins, bureaucratique, centralisée, dominée par un personnel technique ou de soutien fonctionnel.

##### **3-L'environnement :**

C'est l'ensemble du milieu externe qui est constitué par les marchés, les fournisseurs, les clients, les concurrents de l'entreprise. Cet environnement, qualifié de micro-environnement, peut être :

Stable : les événements y changent peu ou très lentement, et les changements y sont connus et prévisibles;

Dynamique : Les événements y changent rapidement et de façon moins connue et moins prévisible;

Simple : les connaissances, les habiletés et les techniques pour produire sont bien maîtrisées, routinières, d'évolution contrôlable;

Complexe : ces mêmes connaissances, les habiletés et les techniques pour produire sont peu maîtrisées, de pointe, évolutives;

Paisible : la clientèle est fidèle, le marché en progression et le créneau est assuré;

Hostile : il faut se battre sans arrêt pour la clientèle, affronter une concurrence sauvage;

à marché intégré : l'entreprise offre un seul produit, pratiquement non substituable, à une clientèle quasi captive, comme une mine qui vend tout son minerai à une fonderie;

à marché diversifié : l'entreprise s'adresse à plusieurs genres de clientèles, de différents goûts, elle occupe des créneaux spécifiques et fait des affaires dans différentes régions du monde.

#### **4-Le pouvoir**

Le pouvoir s'exprime par le lieu à partir duquel s'exerce le contrôle ainsi que par l'intensité nécessaire ou désirée dans le contrôle. Ce dernier peut être externe (les entreprises étatiques en sont un exemple; ce type de contrôle pousse à la formalisation et à la concentration) ou interne (on le trouve dans les entreprises où le patron est le fondateur; il pousse plus à la centralisation excessive ou à la succession de « modes » organisationnelles imposées par les dirigeants qui veulent se mettre au goût du jour).

#### **5-Les configurations organisationnelles**

Mintzberg désigne les différentes formes structurales que peuvent prendre les organisations par le terme de « configuration », ce qui constitue une autre contribution de Mintzberg. Il en énumère cinq, de la plus élémentaire des entreprises à la plus élaborée. Le passage de l'une à l'autre dépend du secteur d'activité et de la combinaison des différents facteurs de contingences. En effet, selon son âge, sa taille, son environnement et le mode d'exercice du pouvoir l'entreprise adopte une certaine façon de répartir les tâches, de contrôler le travail, de constituer chacun des éléments de base, de réaliser les ajustements et les couplages, etc.

**La structure simple** (PME, entreprise familiale) est généralement une entreprise de petite taille, relativement jeune, marquée par l'ajustement mutuel ou la supervision directe. Le pouvoir y est centralisé et concentré au sommet stratégique, elle peut agir aisément dans un environnement dynamique, quoique simple.

**La bureaucratie mécaniste** (production de masse, travail à la chaîne) est plus âgée, au sens propre ou dans celui d'ancienneté de l'activité et plus grosse. Elle fonctionne par standardisation des procédés. L'élément le plus important est la technostructure qui analyse, planifie et élabore les procédures de travail. Elle est centralisée et se conçoit avec un environnement stable et simple.

**La structure divisionnaire** (très grosses firmes éclatées en divisions, comme les entreprises de fabrication automobile, aéronautique, alimentaires) est basée sur la standardisation des résultats. L'élément le plus important en est la ligne hiérarchique; les tâches stratégiques sont centralisées tandis que les tâches opérationnelles y sont décentralisées. Ses moyens et ses structures de recherche et de développement lui permettent de suivre l'évolution de l'environnement, même s'il devient complexe et dynamique ou hostile.

**La bureaucratie professionnelle** (produit ou service mettant en jeu des « professionnels » : hôpitaux, universités, institutions de la fonction publique) est également âgée et de grande taille, mais elle base son fonctionnement sur la standardisation des qualifications. Elle est plus décentralisée, et une bonne partie du pouvoir est entre les mains des professionnels qui en constituent le centre opérationnel. Elle évolue dans un environnement stable, mais généralement complexe.

### **L'adhocratie**

Ce terme est formé à partir ad hoc qui veut dire « pour la circonstance » : cabinet-conseil, firme de consultants, équipes de projets) est toujours renouvelée, de petite taille. Elle fonctionne en ajustement mutuel; elle est décentralisée; le support logistique en constitue l'élément le plus important, et elle est adaptée à un environnement plutôt dynamique et complexe.

Ces configurations peuvent être considérées comme génériques (Hafsi, 1989). Les organisations effectives peuvent ne pas correspondre identiquement à ces configurations; mais

elles présentent toutes des configurations décrites ci-dessus. Mintzberg suggère que les organisations réelles ont des comportements qui résultent de forces qui sont schématisées par les configurations. Il y aurait des forces tendant à centraliser (configuration simple), à standardiser (bureaucratie mécaniste), à professionnaliser (bureaucratie professionnelle), à balkaniser et à collaborer (adhocratie).

Figure : Le pentagone (Mintzberg, 1982).

## **Les critiques**

La pensée de Mintzberg est en opposition avec celle de Simon. Elle est également jusqu'à un certain point un prolongement des idées de Barnard (1968)<sup>2</sup>. Nous pouvons adresser plusieurs critiques à Mintzberg. Ce dernier a démystifié le travail du manager, tout en le mystifiant de nouveau. Le manager demeure le grand maître à bord, le monopole de la pensée, de la décision, de la stratégie et des orientations. C'est le renforcement pur et simple du mythe du manager omnipotent et omniscient que dénoncent bien des auteurs et même des praticiens aujourd'hui.

Mintzberg est aussi mystificateur que ceux qu'il dénonce parce qu'il présente le manager comme sorte de personne surdouée, hyperdynamique, extra-lucide qui effectue, presque simultanément, de très nombreuses tâches largement au-dessus des capacités du commun des mortels.

Le management est implicitement considéré comme un ensemble de façons de faire qui conduisent à la réussite de l'entreprise; il suffit donc, pour savoir « comment réussir », d'observer ce que font de grands dirigeants qui réussissent et s'en inspirer, sinon copier. Il n'y a qu'une chose à faire : bien s'imprégner de ce que font les dirigeants à succès et tenter d'en faire autant.

Mintzberg ignore totalement la présence de l'ouvrier et de l'employé. Tout se passe comme si le haut manager et ses collaborateurs immédiats se suffisaient à eux-mêmes et suffisaient à la bonne marche des organisations.

---

<sup>2</sup> Nous faisons référence au fameux ouvrage « The functions of the executive ». Ce livre a été déterminant dans la formulation des structures organisationnelles de Mintzberg

Gareth Morgan (1989), classe les travaux de Mintzberg dans le cadre de la conception de l'organisation vue comme un organisme. Cette vision serait tributaire d'une pensée encore « biologiste » qui croit voir différentes « espèces » de firmes dans différents environnements.

Les travaux de Mintzberg nous paraissent discutables : enlever la prétention scientifique au management, mais le présenter et en faire l'apologie, comme l'apanage d'un détenteur d'habiletés grandement innées et comme une pratique qui semble pouvoir se passer d'autres savoirs et apprentissages que le renforcement des habiletés qu'impliquent les 10 rôles, c'est faire du gestionnaire une personne sans culture et donc sans réelles capacités de jugement et de discernement.

Enfin, Mintzberg nous décrit les dirigeants comme des personnes qui n'ont pas une minute pour réfléchir, qui sont démentiellement hyperactifs, qui ne lisent pas et qui n'écrivent pas, ou vraiment très peu. Il nous les dépeint comme étant ceux qui « injectent » les valeurs et les nouvelles idées aux membres de l'organisation. D'où sortent donc ces valeurs et ces nouvelles idées si ce n'est de la réflexion, de la lecture, de l'écriture, de la « discussion abstraite », du bagage intellectuel nécessaire pour nourrir l'expérience?

## **Le management renouvelé**

Sous l'effet des développements technologiques, organisationnels, culturels, sociaux et politiques, le management a connu une remise en cause des idées et principes dominants du management. Nous avons retenu des idées forces de réflexion qui constituent des points de rupture.

Le management, notamment classique a fait l'objet de plusieurs critiques dont les plus marquantes concernent l'exclusion et la marginalisation, en pratique, de l'ouvrier ou de l'employé du processus de décision et la prédominance de la perspective technico-économique et financière en gestion.

La pensée moderne en management n'est pas forcément défendue par un nombre restreint de théoriciens mais plutôt par plusieurs. Cette nouvelle pensée se cristallise autour de plusieurs thématiques dont les plus saillants sont l'employé en tant sujet acteur et la reconnaissance de la complexité de la rationalité, une rationalité à plusieurs visages.

## **L'employé sujet –acteur**

La formule « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut » a été reprise et largement approuvée par l'ensemble des théoriciens de la pensée managériale classique. Les conséquences de l'adoption d'une telle formule, si elles étaient bénéfiques pour l'accroissement de la productivité jusqu'à la fin des années 1960, sont, depuis le tournant des années 1970, plutôt dommageables.

La compétitivité se joue de plus en plus sur les plans de la qualité, de la créativité de chacun, de la productivité et de l'élimination de toute forme de gaspillage. Ces nouvelles exigences impliquent des capacités et des attitudes qui feraient que chaque personne, chaque intelligence, toutes les intelligences de l'entreprise soient mobilisées. Cela exige une révision profonde des façons d'organiser et de conduire les entreprises. Il faut admettre que le management classique a entraîné une immense déperdition d'énergie créatrice et un énorme gaspillage du potentiel humain.

Le travail fragmenté et atomisé ne contribue qu'au désengagement et à la passivité. L'employé attend qu'on l'« utilise » et qu'on lui dise quoi faire. La première tâche du manager moderne sera de mettre fin à cette situation : redonner un sens au travail et une place de sujet-acteur pensant agissant à l'employé, quel que soit son niveau hiérarchique. Mais la participation effective des employés nécessite des conditions et des préalables et une ouverture que seuls les dirigeants peuvent réaliser. Il s'agit d'un processus souvent long et laborieux, qui doit être considéré comme une sorte d'investissement à moyen et à long terme.

Partout en occident et ailleurs les entreprises se sont mises, ces dernières années, à chercher la concertation et le dialogue permanents avec leurs employés. Sans leur contribution sans leur collaboration, l'entreprise tournera vite à la routine, à la passivité et à l'esprit d'obéissance attentiste.

## Le management à la japonaise

L'entreprise japonaise constitue un bon exemple reconnaissant la complexité des faits organisationnels et accordant un rôle clé dans l'équation de la compétitivité. Elle se distingue par une vision de l'avenir qui s'appuie sur les leviers suivants :

- ❖ une démarche prospective à long terme, par laquelle l'entreprise se projette dans le futur sur plus de dix ans;
- ❖ un réflexe « innovation », actif chez tout le personnel, qui conduit à se préparer à cet avenir en réagissant rapidement à l'environnement et à ses défis;
- ❖ la reconnaissance du rôle fondamental de la technique dans les métiers de base de l'entreprise et donc la nécessité d'innover en permanence sur ce plan;
- ❖ une structure de « staff and line » qui donne aux cadres le temps d'exercer leur métier technique et d'innover;
- ❖ la description complète et détaillée des méthodes de qualité totale pour permettre au personnel de production de s'associer à cette démarche du progrès permanent, dans le quotidien et à plus long terme.

L'entreprise est ressentie par chacun comme un lieu où l'on veille à son bien-être et comme un réel lieu d'identification, de fierté et d'appartenance, puisque les intérêts des uns sont considérés comme étant ceux des autres.

Le long terme est à la source de l'industrie japonaise. Cette vision considère que l'entreprise n'est pas simplement une machine à générer des profits, mais une institution dont l'objectif est d'abord de faire mieux, ensuite de soutenir, conjointement avec ses concurrents, l'essor du Japon et, enfin de satisfaire les membres, à commencer par l'employé de base.

L'entreprise forme une sorte de communauté où tous les aspects de la vie du travailleur, depuis le logement jusqu'à l'éducation des enfants, en passant par la bonne forme physique, le transport et les loisirs, sont pris en considération.

Certains auteurs rapportent que passer douze heures par jour dans son bureau, au service exclusif de son entreprise, est une chose tout à fait naturelle pour un japonais qui manifeste le plaisir qu'il tire de son travail. Le mot travail en japonais signifie « rendre son voisin heureux » par contraste que l'étymologie du mot « travail » en langue française renvoie aux termes latins « tripaliare » et « tripalium », qui signifient « souffrir », « faire souffrir » et instrument de torture.

En matière de prise de décision, chacun, de la base au sommet de la hiérarchie, a son mot à dire. La prise de décision est, en effet, souvent imprégnée de cohérence et de bon sens, elle est élaborée sur le principe de l'adhésion et du consensus.

Les entreprises japonaises sont dotées de la moitié moins de niveaux hiérarchiques qu'aux États-Unis et de 10 fois moins d'encadrement administratif. Du directeur général au commis, on y travaille autour de la même immense table, il n'y a presque pas de bureaux fermés, tous les niveaux se parlent avec simplicité, les conditions de confort sont souvent identiques pour tous, les hauts dirigeants s'habillent comme les employés.

L'information circule dans l'entreprise avec efficacité et rapidité, et les japonais, très pragmatique, privilégient les contacts directs et personnalisés. De plus la communication est décentralisée dans l'entreprise qui conserve une grande cohérence interne. Elle fuse dans toutes les directions, de façon non seulement verticale, mais aussi horizontale.

Le personnel régulier, en règle générale, n'a pas de contrat de travail écrit. L'embauche repose sur une confiance mutuelle durable et le respect inconditionnel de la parole donnée.

La mobilité, en termes de licenciements et de démissions sont presque réduites à zéro, ce qui favorise l'investissement à long terme, et surtout l'établissement de relations sociales d'une stabilité et d'une proximité.

La rémunération progresse avec l'ancienneté, le salaire mensuel ne représente qu'une partie de celle-ci, une grosse portion (35%) provenant des primes semestrielles. Ces primes sont reliées aux performances de l'entreprise, mais pas au sens de prime de rendement, car elles peuvent être distribuées même avec des résultats financiers peu brillants ou un endettement élevé. En contrepartie, les employés sont toujours prêts à voir leur salaire baisser, ou différé, dans le cas d'une situation précaire.

La délégation et la responsabilisation dans les équipes quasi autonomes est la règle, ainsi que l'encouragement aux permutations, à la polyvalence, à l'apprentissage de tâches variées, tout au long de la carrière.

Le manager et le supérieur sont choisis en fonction de leur aptitude à composer avec cette grande quantité d'échanges avec les collaborateurs et les employés, à l'encourager, à la faciliter et aussi à promouvoir l'esprit d'équipe et l'initiative.

Le supérieur hiérarchique n'est pas « parachuté » de l'extérieur, mais il est choisi sur des critères de bon fonctionnement avec les autres, il sera donc naturellement accepté de tous. Quand on parle d'autorité, on ne parle pas de dirigisme; le supérieur a plutôt un rôle d'animateur, il n'est pas là pour recueillir de l'information et prendre une décision, mais plutôt pour orchestrer le débat, jusqu'à ce qu'un consensus émerge.

A la lumière de ces observations, la réussite des entreprises japonaises réside dans la qualité de leurs ressources, notamment humaines :

- le bien être des employés (attribution de plus de 67% d'avantages sociaux et de protection de plus que ne l'exige la loi);
- l'engagement et l'écoute;
- la primauté de l'intérêt général;
- le sort lié des dirigeants, de l'entreprise et des employés et la proximité de ceux-ci;
- une redistribution des revenus plus équitable;
- la santé et le bien-être physique des employés sur le lieu de travail;
- la sécurité d'emploi;
- l'absence de privilèges exclusifs aux dirigeants;
- la main-d'œuvre considérée comme un investissement;

- la formation à vie et la primauté de la formation générale;
- la rémunération, de tous, reliée aux profits;
- l'effacement du chef devant le groupe;
- des patrons qui donnent l'exemple du sacrifice en baissant leurs revenus les premiers, lors du ralentissement des affaires.

Les pratiques managériales japonaises ont contribué au débat portant sur le lien entre management et culture; elles ont remis en cause les recettes de succès en management. La question de la réussite semble de plus en plus posée en termes de spécificités du contexte; elle semble, en effet, contingente. A ce titre, on peut toujours s'inspirer des expériences des autres mais en aucun cas on peut réussir en copiant.

## **Le management à la tunisienne**

La question d'un modèle de management tunisien se pose à partir du moment où on considère que le management est contingent et non pas universel. Nous allons plutôt identifier des traits pouvant se traduire par des tendances. Nous avons appréhendé le management propre aux entreprises tunisiennes à partir d'observations et de diagnostics menés dans le cadre de missions de consultations auprès des entreprises; cet exercice nous a permis de dégager les traits saillants, à savoir :

L'entreprise tunisienne est hiérarchisée; le nombre de niveaux hiérarchiques semble relativement élevé, alors que les entreprises tunisiennes sont en majorité des PME (structure simple);

L'équipe dirigeante est relativement hétérogène en termes de nature de la formation (gestion, ingénierie,) de trajectoire (nature des expériences) et de compétences linguistiques. Toutefois, nous avons remarqué une sur représentation des ingénieurs ainsi que des hommes au sommet stratégique des entreprises tunisiennes.

Dans l'entreprise tunisienne, le pouvoir est centralisé et concentré au sommet stratégique. Les décisions stratégiques voire même opérationnelles émanent du sommet. Les employés n'ont pas de mots à dire, ni à niveau opérationnel ni à niveau stratégique.

A travers l'utilisation la persistance de la terminologie « chef, subordonnés, » nous pouvons déduire que le style de commandement en vigueur peut être caractérisé d'autoritaire ou d'autoritaire bienveillant;

L'entreprise tunisienne est « sous-encadrée » ; le taux d'encadrement des entreprises tunisiennes est en moyenne inférieur à 10% ; ce qui confirme la structure pyramidale de l'entreprise tunisienne ;

Le management est régi par la perspective court « termiste » (recherche du profit immédiat, nombre d'employés occasionnels est en nette progression, taux de rotation du personnel est assez élevé, etc., La rationalité technico-économique et financière semble régir l'entreprise tunisienne.

Le management dans les entreprises tunisiennes est régi par des principes informels (socio-affectif, parenté, familial, amitié,) plutôt que par des principes formels (règles, des procédures, des résultats, ). En d'autres termes la dynamique formel/informel semble se jouer en faveur de l'informel, impliquant différents types de décalages et d'incohérences.

Il faut enfin signaler que ces traits marquent des tendances en management, au sein des entreprises tunisiennes, plutôt que des réalités généralisables. Le travail de validation se poursuit à travers des études et des enquêtes empiriques.

## **Recueil No 1-002 : La nature et les exigences du management (Chanlat, 1998)**

Précisons d'abord ce qu'on entend par management et gestion, ces deux termes étant généralement synonymes. A la lumière des diverses définitions que nous avons consultées, la gestion est définie, la plupart du temps, comme un ensemble de pratiques et d'activités fondées sur un certain nombre de principes qui visent une finalité : la poursuite de l'efficacité, souvent économique, le management étant à l'entreprise privée ce que l'administration est à l'entreprise publique. Mais le terme management ne désigne pas uniquement des pratiques ou des processus, il renvoie également aux personnes qui détiennent des postes hiérarchiques de gestion : les dirigeants, les gestionnaires, les managers et les cadres. Nous avons donc ici affaire à un mot qui désigne tantôt les activités et les processus, tantôt les acteurs qui occupent les fonctions les fonctions de gestion. Enfin, le management renvoie aussi, parfois, à une intention scientifiquement. On parlera alors de sciences de la gestion ou de sciences administratives ou, chez les Anglo-Saxons, de « management science ».

(.....) le management sort tout droit des activités commerciales et industrielles de la deuxième moitié du XIX siècle. En effet, avant cette période, la gestion moderne, comme ensemble de principes et de techniques codifiés, demeure, selon les historiens du management, inexistante ou presque. L'univers de la gestion, dans l'industrie naissante, est dominé par les ingénieurs qui écrivent, à l'instar de Babbage, les premiers manuels d'économie des manufactures. Les considérations techniques et économiques l'emportent largement sur tous les autres aspects.

Le management comme réalité codifiée et comme réalité sociale n'apparaît que dans la seconde moitié du XIX siècle et, plus particulièrement, dans le dernier

quart. Le développement de la taille des entreprises dans un certain nombre de secteurs industriels, notamment dans les chemins de fer, est responsable, selon l'historien américain Chandler, de cette poussée du capitalisme managérial (1977). Les exigences du service, de la production et du marché poussent les entreprises à s'étendre de façon horizontale et, ensuite, de façon verticale, augmentent par-là les besoins d'encadrement et les fonctions de gestion. La main visible apparaît dans la figure du dirigeant et du cadre salarié avec un ensemble de fonctions qui, au début de ce siècle, sera codifié par Henri Fayol.

A partir de ce moment-là, la gestion va connaître de grands développements et devenir une autre manifestation de la montée de la rationalisation du monde occidental analysée par Weber. Peter Drucker, un des théoriciens américains de la gestion, ne s'y est pas trompé lorsqu'il a écrit que « l'émergence du management est un événement central de l'histoire sociale qui, en tant qu'organe de la société spécialement chargé de rendre les ressources productrices, reflète l'esprit des temps modernes ». On peut diviser ce mouvement en trois grands moments.

Le premier va de la fin du XIX siècle à la seconde Guerre mondiale. Durant cette période, l'univers de l'entreprise va alors systématiser ses expériences et ses techniques développées dans certains cas depuis maintenant plus d'un siècle. La gestion ne veut plus simplement être un art technique, elle désire devenir une science. Le mouvement pour un management scientifique fait son apparition avec ses grands noms désormais célèbres comme Frederic Winslow Taylor, H. Fayol, etc. C'est durant cette période obsédée par le problème de la production que l'on voit surgir les premiers dirigeants salariés, les premières écoles de gestion, les premières revues et les premières associations nationales et internationales qui se consacrent à promouvoir la gestion scientifique.

Le deuxième part de la fin des années quarante et va jusqu'au début des années quatre-vingt. Pendant cette période qui voit surgir la société de consommation de masse, on assiste, d'une part, à un renforcement à la fois de l'enseignement, de la recherche, de la consultation en management sous l'influence américaine et, d'autre part, à un accroissement considérable des emplois de gestion en raison du développement des entreprises et de la tertiarisation de l'économie. L'ère du management moderne qui se confond avec le management américain, célébré par Jean Jacques Servan-Schreiber au cours des années 60, c'est-à-dire d'une gestion qui s'appuie autant sur des instruments formels que sur des techniques sociales apprises de plus en plus dans des écoles de gestion, prend son essor.

A partir des années 80, on entre dans une troisième phase qui est marquée par des modifications importantes, tant dans les discours que dans les manières de gérer. Les modes managériales se succèdent à un rythme soutenu. La recherche d'efficacité est davantage dominée par des impératifs financiers à l'intérieur d'une économie qui s'ouvre au monde entier, économie qui réclame des organisations toujours plus performantes, plus flexibles et plus informatisées. Les ouvriers, les employés, les gestionnaires et les cadres sont plus nombreux à connaître l'expérience du chômage, de la précarité et de l'instabilité professionnelle. On est dans l'ère de la gestion stratégique. En outre, cette recherche d'efficacité dans un contexte de plus en plus internationalisé se heurte au mur de la culture. Le management découvre en même temps son enracinement socioculturel.

La nature du management étant d'abord une pratique sociale qui vise le bon fonctionnement d'une organisation, ces exigences sont marquées au sceau de l'efficacité. Cette finalité dans les entreprises s'incarne dans un certain nombre d'indicateurs, la plupart du temps quantitatifs et financiers (profit, rendement sur

le capital investi, part de marché, productivité de la main-d'œuvre, etc.). Ces exigences viennent, bien sûr, de ceux qui dirigent ou qui sont propriétaires et plus rarement de ceux et celles qui sont dirigés.

Mais les exigences d'efficacité ne sont pas que d'ordre financier. Il existe également d'autres exigences, sociales celles-là (le taux de roulement du personnel, la satisfaction, la stabilité de l'emploi, la santé et la sécurité, etc.) qui forcent la direction d'une organisation à en tenir compte dans sa gestion et dans ses discours. De telles exigences varient, bien sûr, dans le temps et dans l'espace, comme en témoigne le débat international actuel autour de la clause sociale qui devrait accompagner la libéralisation des échanges et les nombreuses discussions autour des notions de développement durable et de compétitivité.

**Recueil No 2-002 : Posez-vous les bonnes questions (in Prix de l'excellence, InterEditions (1983))**

- 1- Où et comment collectez-vous l'information ? Ne pourriez-vous pas tirer un meilleur profit de vos contacts ? D'autres personnes pourraient-elles en partie s'en charger ? Dans quels domaines vos connaissances sont-elles les plus limitées, et comment obtenir des autres qu'ils vous fournissent l'information dont vous avez besoin ? Disposez-vous de modèles adaptés aux réalités que vous devez comprendre au sein de votre organisation et de son environnement ?
  
- 2- Quelle information diffusez-vous ? Est-elle utile à vos subordonnés ? N'avez-vous pas tendance à garder trop d'informations pour vous, parce que la faire circuler est une tâche longue et délicate ? Comment passer plus d'informations aux autres afin qu'ils prennent de meilleures décisions ?
  
- 3- N'avez-vous pas tendance à agir avant d'avoir vraiment toutes les données ? Ou au contraire à les attendre trop longtemps de sorte que vous laissez passer les opportunités ?
  
- 4- Quel rythme de changement imposez-vous à votre organisation ? Est-il suffisamment souple pour que l'activité ne soit ni trop ralentie ni trop chaotique ? Analysez-vous suffisamment l'impact de ces changements sur l'avenir de l'organisation ?
  
- 5- Etes-vous suffisamment bien informé pour juger les propositions de vos subordonnés ? Pourriez-vous laisser davantage de décisions à leur initiative, ou la coordination des activités souffre-t-elle au contraire d'un excès d'indépendance en ce domaine ?

- 6- Quelles perspectives envisagez-vous pour l'avenir de l'organisation ? Cette vision existe-t-elle essentiellement dans votre tête à l'état d'ébauche ? Devriez-vous la formuler de manière plus explicite afin de mieux guider les décisions des autres ? Ou avez-vous besoin de flexibilité afin de pouvoir la modifier à volonté ?
- 7- Comment vos subordonnés réagissent-ils à votre style de management ? Etes-vous suffisamment attentif à l'impact de votre action ? Comprenez-vous véritablement leurs réactions ? Etes-vous parvenu à trouver le juste équilibre entre pression et encouragement ? Bridez-vous leur initiative ?
- 8- Quelles relations entretenez-vous avec l'extérieur ? Leur consacrez-vous trop de temps ? Ou y a-t-il au contraire des relations que vous devriez approfondir ?
- 9- Comment gérez-vous votre temps ? Vous contentez-vous de répondre aux sollicitations de l'instant ? Savez-vous doser et alterner vos activités ? Ou vous laissez-vous accaparer par une seule tâche ou un problème particulier, simplement parce qu'ils vous intéressent ? Etes-vous plus efficace dans un certain type de travail, ou à certains moments de la journée ou de la semaine ? Cela se reflète dans votre emploi du temps ? Quelqu'un d'autre pourrait-il organiser celui-ci (en dehors de votre secrétaire) ?
- 10- Travaillez-vous trop ? Quelles conséquences votre charge de travail a-t-elle sur votre efficacité ? Devriez-vous faire des pauses de temps en temps ou réduire votre rythme de travail ?
- 11- N'êtes-vous pas trop superficiel dans votre travail ? Etes-vous capable d'adapter votre humeur aussi souvent et rapidement que vos fonctions

l'exigent ? Votre travail ne souffre-t-il pas de trop d'interruptions et de morcellement ?

12- N'avez-vous pas à consacrer trop de temps aux tâches courantes et concrètes ? N'êtes-vous pas dépendant du besoin d'agir et d'être stimulé dans votre travail, au point que vous n'arrivez plus à vous concentrer sur les questions importantes ? Les problèmes clés reçoivent-ils toute l'attention qu'ils méritent ? Devriez-vous passer plus de temps à étudier et à vous documenter à leur sujet ? Etes-vous capable d'accorder plus de temps à la réflexion ? Est-ce nécessaire ?

13- Utilisez-vous au mieux les différents supports de communication ? Etes-vous efficace dans votre communication ? N'avez-vous pas tendance à trop compter sur le dialogue, ce qui laisse la majorité de vos subordonnés sous-informés ? Prévoyez-vous suffisamment de temps à observer vous-même la marche des opérations ou vous tenez-vous à l'écart des activités ?

14- Comment conciliez-vous vos droits et vos devoirs ? Vos obligations occupent-elles tout votre temps ? Comment pourriez-vous libérer de manière à conduire votre organisation là où vous le désirez ? Comment tourner vos obligations en avantages ?

## **Recueil No 3-002 : A new vision of management in the 21<sup>st</sup> century (AOM, 2005)**

Peter Drucker has described the emergence of modern management in the early years of the 20<sup>th</sup> century as a « pivotal event in social history ». Modern management, he noted, was « proven so indispensable so quickly...with so little opposition, so little disturbance, so little controversy... » (1954 : 3-4). But the age of consensus is over, along with the convergent social, economic and technical conditions within which modern management evolved.

Now we live in a divergent world of stark contrasts and difficult tensions, faced with totally new questions and challenges, both as human beings and as scholars of business. What does it mean to be « human » in the era of genetic engineering and « smart » technology ? What does it mean to uphold individual dignity and human rights when there are such great discrepancies between the power and opportunity of some, and the isolation and hopelessness of others ? What does it mean to be « citizen » in global village dominated by giant organizations, both public and private ? What does it mean to be « ethical » and « responsible » in organizations characterized by complex goals, diverse cultural boundaries, and multiple bottom lines ? In a time of unprecedented gaps between the wealthy and the poor, what is our responsibility, and to whom ?

What is our vision of management- in both theory and practice-in this new century ? For example :

What do we mean by managerial performance in a century that may be characterized by new and extreme ranges of asset valuation, the emergence of new types of capital, and the redistribution of markets and wealth ? How should managers be evaluated in this new age ?

What do we mean by ethical management behavior in a 21<sup>st</sup> century characterized by diverse norms, customs and competing interests ? What value will society and stakeholders place on proper ethical behavior in this new age ? What should the ethical standards be ? Who should the ethical standards be ? Who should set them ?

What is the dynamic of social capital in a century likely to be characterized by global consolidation of multicultural organizations ?

How should managers infuse the corporation with value in the 21<sup>st</sup> century ? What value ? Whose value ? For what purpose ?

In organizations of the future, what responsibility do managers have in helping employees and their families-achieve personal satisfaction and success ?

What will be the relationship between management and labor in the 21<sup>st</sup> century ? Will the power and influence of unions continue to diminish ? Is this inevitable ? Good ? Bad ?

What is the role of business schools and management education in shaping the future of management in the 21<sup>st</sup> century ? How will this role change in response to the new requirements of management ? Will academics lead or follow these changes ?

## **Recueil No 4-002 : Les cadres jouent des rôles clés dans le changement (Les affaires, Québec, 2004)**

Concurrence féroce oblige, les organisations vivent presque perpétuellement dans le changement. Quand ce n'est pas un nouveau système informatique, ce sont des compressions à la suite d'une fusion. Bref, s'adapter est désormais synonyme de survie pour les entreprises québécoises. Que deviennent les cadres intermédiaires dans ce contexte ?

Entre 40 et 70 % des tentatives de changement dans une organisation se soldent par un échec. Les causes en sont bien sûr multiples. Mais, s'il y a une constante, c'est l'importance du rôle que tiennent les cadres intermédiaires.

Placés entre les dirigeants et les employés, ils sont quand même plus qu'une simple courroie de transmission. Ils sont responsables de mettre en œuvre la vision des dirigeants. Une tâche ingrate où tout peut rapidement tourner au vinaigre. Surtout lorsqu'on tient compte d'une résistance naturelle au changement des personnes, jumelée aux compressions et au manque de ressources. Et la ressource la plus rare, en ce qui les concerne, est le temps : ils devraient en consacrer le tiers à gérer le changement ! La pression est donc forte sur ces gestionnaires.

Voilà pourquoi Céline Bareil, professeure au HEC Montréal, leur consacre une partie de son dernier livre, intitulé « Gérer le volet humain du changement ». Dans cet ouvrage copublié aux Éditions transcontinental et aux Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, elle distingue dix rôles du gestionnaire en période de changement. Elle les classe selon qu'ils sont d'ordre stratégique, fonctionnel ou opératoire. Le rôle stratégique désigne les relations du gestionnaire avec la direction. Celles avec les autres unités sont d'ordre fonctionnel tandis que la relation avec les employés relève du rôle opératoire.

### Le négociateur

Une condition essentielle à la réussite de tout changement est l'adhésion des cadres intermédiaires au projet, « Je les encourage fortement à remettre en question la décision de leur supérieur. Les dirigeants doivent vendre l'idée aux gestionnaires. Si ceux-ci ont des doutes. C'est leur rôle de les exprimer », explique Mme Bareil. Ils doivent ensuite s'entendre sur les objectifs à atteindre, clarifier les attentes et négocier les ressources dont ils auront besoin pour mener à bien le projet.

### L'évaluateur

Chaque gestionnaire doit évaluer l'impact du changement « tout au long du processus », insiste la professeure, « s'il est indispensable que chaque gestionnaire fasse un suivi continu auprès de ses employés. » Un rôle souvent négligé, selon elle, particulièrement, à mesure que le projet avance.

### L'intervenant

« Une fois l'évaluation faite, il faut passer à l'action », poursuit Mme Bareil. Ce rôle prend son importance quand il s'agit de concilier les besoins de son équipe avec ceux des unités externes, comme revoir l'échelle salariale avec le service des ressources humaines.

### L'agent de liaison

Au cours d'un changement important, les unités ont tendance à s'isoler, raconte la chercheuse au centre d'études en transformation des organisations, « l'antidote est de créer des alliances avec d'autres services. En mettant sur pied des groupes de travail, par exemple, on peut partager les solutions et s'assurer une meilleure coordination globale, dit-elle.

### Le médiateur

« Tout changement entraîne invariablement des conflits », reconnaît Mme Bareil. Cela dit, le gestionnaire doit être attentif afin d'éviter qu'ils ne dégénèrent en crise. Elle suggère donc d'essayer de traiter les irritants qu'entraîne le changement au fur et à mesure.

### Le leader

Qui dit changement dit besoin de direction. Or, ce rôle ne revient pas uniquement à la haute direction. Mme Bareil croit que les gestionnaires doivent s'approprier l'idée, en faire leur propre vision, pour ensuite la traduire en termes concrets, propres à la réalité de leur unité. « C'est pourquoi, avant de traduire sa vision à son équipe, le gestionnaire doit la valider avec ses supérieurs durant la période de négociation. »

### Le motivateur

Afin de motiver efficacement les employés, Mme Bareil recommande de fixer des objectifs réalistes à court terme, quelques semaines tout au plus. Aussi le cadre doit-il savoir reconnaître leurs efforts. « Pas leurs résultats! insiste-t-elle. Ils prennent généralement plus de temps à se matérialiser. »

### Le distributeur de ressources

La détentrice du doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle souligne qu'en période de changement, il n'est pas rare que des besoins ponctuels en ressources humaines surgissent. Le cadre doit s'assurer de les assigner aux bons endroits, tout comme il doit répondre aux besoins d'information, un autre aspect négligé.

### L'informateur cohérent

Est-ce parce qu'il est pris à la légère ou parce que les gestionnaires pensent -à tort- que leurs employés en savent autant qu'eux ? Chose certaine, l'incohérence

de l'information a souvent raison des meilleurs projets : elle ajoute des délais inutiles et n'est pas productrice.

### Viser l'équilibre

« Les gestionnaires ont des forces et des faiblesses. Le bon coach ne sera pas nécessairement un bon motivateur. Ce qu'il faut retenir, c'est qu'il doit y avoir un équilibre entre les catégories. Un gestionnaire qui veut s'améliorer doit donc d'abord se concentrer sur les trois types de rôles, affirme l'auteure.

### Le coach

Tandis que le leader mobilise et donne l'exemple par ses gestes, le coach soutient l'employé. Sans se substituer à l'employé, le gestionnaire s'assure qu'il est sur la bonne voie, qu'il maîtrise les outils et qu'il sait ce qu'on attend de lui.