

CHAPITRE III

LE PROCESSUS DE MANAGEMENT

Le management repose sur 4 activités : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

I. LA PLANIFICATION

La planification est le moyen permettant d'anticiper et de préparer les actions à entreprendre dans le futur.

- ❖ Vif succès pendant les 30 glorieuses,
- ❖ La crise de 1973; réduit la fiabilité des prévisions et des plans qui en découlent; l'utilisation de la planification est donc reconsidérée.
- ❖ La planification opérationnelle laisse la place à une planification stratégique favorisant une démarche plus prospective, plus qualitative et plus souple, prenant en compte non seulement des dimensions économiques mais aussi et surtout des données concurrentielles, sociales, politiques et technologiques.
- ❖ L'incertitude des années 90 conforte ce mouvement puisque à la planification stratégique succède le management stratégique dont l'ambition est de prendre en compte l'organisation et les processus qui la sous-tendent afin d'être plus global, plus réactif et plus décentralisé.

Pour cela, le *diagnostic* tient une place primordiale dans la planification. Il permet de faire le point, de rechercher les causes et les conséquences des situations, puis d'envisager et évaluer les différentes alternatives possibles pour décider et définir l'ensemble des étapes permettant d'atteindre l'objectif fixé.

La décision étant prise, il faut construire le plan. Le processus de planification se décompose en 3 étapes :

- ❖ **Formulation du plan stratégique** : découle directement de la stratégie et en est la traduction directe sur le long terme. Il définit les grandes lignes directrices ainsi que leur articulation en termes de moyens et de durée.
- ❖ **Etablissement des plans opérationnels** : ces derniers définissent l'action quotidienne (à moyen et court terme) de chaque membre de l'organisation.
- ❖ **Détermination du budget**. C'est la traduction monétaire des objectifs des programmes d'action.

Ce processus est consolidé par une infrastructure organisationnelle et par la définition des rôles de chacun dans l'élaboration des plans.

II. L'ORGANISATION

L'organisation est la partie la plus visible du management car elle permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper et d'établir des liens de subordination, de coopération et d'information.

Les formes d'organisation sont diverses mais le dénominateur commun que l'on peut retenir est la *division du travail*. On peut les répertorier autour des grandes catégories suivantes:

- ❖ **Organisation par fonctions.** Elle regroupe les tâches selon le critère de *spécialisation*. Même si son efficacité est reconnue car elle permet une bonne utilisation de ressources spécialisées, elle pose certains problèmes car elle est à l'origine de nombreux conflits.
- ❖ **Organisation hiérarchique.** Cette structure repose sur le principe de *l'unité de commandement* énoncé par H. Fayol Cette structure entraîne une seule relation d'autorité-subordination: elle a la forme d'une pyramide ; l'autorité circule à sens unique du haut vers le bas. L'échelon supérieur détient l'autorité et peut la déléguer à l'échelon immédiatement inférieur.
- ❖ **Organisation hiérarchico-fonctionnelle.** Ce type de structure place à côté de la ligne hiérarchique un ou des états-majors composés de spécialistes (fonctionnels) dont le rôle consiste à éclairer les décisions de la direction générale et des directeurs opérationnels. Le personnel des états-majors ne dispose pas de pouvoir de commandement contrairement aux opérationnels.
Le principe est celui de la double ligne : *staff and Line*. Une ligne dispose d'une autorité générale (pouvoir de commandement), une autre d'une autorité dans la spécialité (pouvoir de conseil). On trouve alors dans l'entreprise deux catégories d'individus, qui constituent les deux lignes.
La ligne hiérarchique est celle des décideurs, elle est composée des opérationnels, parmi ceux-ci règne une unité de commandement très nette.
La ligne de conseil est formée des fonctionnels qui étudient, proposent, suggèrent, mais ne décident pas.
- ❖ **Organisation matricielle.** Cette structure adopte le principe de la dualité de commandement, c'est-à-dire que le personnel a deux supérieurs hiérarchiques en même temps. Par exemple, juxtaposition d'une structure hiérarchique et géographique. Cette dualité de commandement peut être temporaire ou permanente: on parlera alors de structure par projet et de structure multidimensionnelle.

Ces formes d'organisation se distinguent les unes des autres par :

- le degré de délégation.
- le degré de décentralisation.
- les moyens de coordination
- le nombre d'unités opérationnelles et fonctionnelles.

Ainsi le choix d'une structure pour une organisation reste délicat car il dépendra d'une multitude de facteurs (orientations, hommes en présence, style de direction, culture d'entreprise, environnement...).

Actuellement, les formes organisationnelles connaissent des transformations radicales :

- ❖ une « déhiérarchisation » afin de raccourcir les circuits de décision et de rendre toute son importance à la ligne managériale (structures plates).
- ❖ une accentuation de la décentralisation afin d'accroître la flexibilité et l'adaptabilité à un environnement moins prévisible.
- ❖ un décloisonnement des structures favorisant la communication interne et le développement des réseaux tant à l'interne qu'à l'externe.

III. LA DIRECTION

Le but de la direction est d'animer les hommes et les femmes qui planifient, organisent et contrôlent afin de donner vie à l'organisation. Pour cela, cinq points peuvent être qualifiés de majeurs:

- ❖ **La motivation.** Elle fait appel à de nombreuses théories et méthodes.
 - la théorie classique. Le taylorisme est à l'origine de la plupart des systèmes de compensation financière.
 - la théorie des besoins : théorie de Maslow
 - la théorie des deux facteurs. Herzberg considère qu'il y a deux classes d'éléments motivants : Les facteurs intrinsèques ou facteurs de satisfaction et de motivation (la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt du travail, la responsabilité, les possibilités de promotion et de développement...), puis les facteurs extrinsèques ou facteurs d'insatisfaction (politique du personnel, style de supervision, relations interpersonnelles, conditions de travail et de salaire...).
 - la théorie des pulsions. Elle trouve son origine dans les principes de l'hédonisme où l'être humain choisit parmi différentes actions celle qui maximise son plaisir ou minimise sa peine.
 - La théorie des attentes
 - La théorie de l'équité : les hommes recherchent une compensation équitable pour leurs efforts de travail. Cette théorie décrit la manière selon laquelle les récompenses et le coût des activités sont répartis entre individus.

- ❖ **le pouvoir.** C'est la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus de faire faire à d'autres quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative. Cette relation n'est pas à sens unique et de ce fait engage la notion de négociation. Il est possible de classer le pouvoir en différentes catégories :
 - le pouvoir rémunération : donner ou refuser une augmentation de salaire.
 - le pouvoir normatif (ou de manipulation) : utiliser des récompenses symboliques (estime, reconnaissance, symboles).
 - le pouvoir de coercition : recours à la crainte, aux sanctions, aux contrôles.
 - le pouvoir légitime : reconnaissance légitime et implicite par un individu de l'influence d'un autre.
 - le pouvoir de référence : acceptation de subir l'influence d'un individu.
 - le pouvoir d'expertise : dépend de ce que l'individu connaît ou de ce qu'il possède en termes de ressource.

- ❖ **Le conflit** : C'est une source d'instabilité et de désagrégation dont l'origine peut être la concurrence, une mauvaise définition des rôles, les différences de perception de l'organisation, l'acuité accrue des faiblesses des autres. Le management doit minimiser les effets des conflits en en détectant rapidement les sources, en engageant des « remédiations ». Toutefois, le conflit peut être recherché pour la stimulation qu'il procure.

- ❖ **Le commandement** : Lors d'une relation entre individus, l'un peut exercer une influence prépondérante sur l'autre dans le cadre de règles précises et de normes formelles édictées par l'organisation. Cette relation peut varier d'un dirigeant à un autre en fonction de la perception qu'il a de ses subordonnés. D'un style autoritaire laissant peu de place à l'initiative et à l'autonomie des individus, le dirigeant pourra tendre vers un mode plus participatif s'il souhaite faire de son organisation un espace de liberté.

- ❖ **Le changement.** Le changement est un élément important du management car il a pour but de modifier les croyances, les attitudes, les structures des organisations afin que ces dernières puissent s'adapter aux évolutions de leur contexte. Le management doit le favoriser en impliquant les membres de l'organisation afin d'éviter les blocages. Pour susciter les changements, les démarches sont généralement planifiées et nécessitent une longue période d'action. Elles restent proches de la démarche de planification (diagnostic, plan d'action, mise en œuvre, suivi).

IV. LE CONTROLE

Le manager doit s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs. Le contrôle est donc un processus à la fois actif (action de correction avant la constatation de résultats), mais aussi réactif (correction après les résultats) fortement développé dans le management. Selon les modes et les époques, l'approche du contrôle est différente. L'approche classique favorise le contrôle rigide et traditionnel tandis qu'à l'opposé certaines théories favorisent la mise en œuvre de l'autocontrôle.

Le contrôle se décompose en 3 phases:

- ❖ **La fixation des standards** : il s'agit de déterminer des éléments de référence auxquels est comparé le résultat. Ils sont élaborés en fonction du résultat souhaité, se rapportent à un élément clé dont l'existence conditionne le succès d'ensemble et résultent d'une synthèse de plusieurs observations.
- ❖ **La mesure et la communication du résultat** : les techniques quantitatives de gestion permettent de mesurer les résultats tandis que la communication vise à favoriser l'information des acteurs concernés par ces données.
- ❖ **L'action corrective** : La modification de l'objectif, le renforcement d'un résultat obtenu ou l'inaction sont les trois voies que peuvent prendre les actions correctives. Toutefois, elles doivent être prises rapidement et prendre en compte l'ensemble des éléments qui influencent le résultat.

Il est possible de retenir plusieurs typologies de contrôle :

- ❖ **Le contrôle anticipé** : les résultats sont prédits et une action corrective est mise en œuvre avant que l'opération ne soit terminée.
- ❖ **Le contrôle « tout ou rien »** : l'opération n'est accomplie qu'après être passée avec succès au travers d'un processus de filtrage.
- ❖ **Le contrôle à posteriori** : les résultats sont comparés aux standards une fois que la tâche a été accomplie.

Quelque soit le mode de contrôle choisi, le management a ici un rôle essentiel pour prendre en compte les réactions des hommes face au contrôle (absentéisme, apathie, départ de l'organisation...) surtout s'il est imposé. Sa mise en œuvre doit tenir compte des aspirations du travailleur. Les standards doivent être négociés et il doit y avoir adéquation du contrôle avec les autres composantes du management.

Questions de révision

1. Décrivez la fonction de planification et expliquez quels sont ses rapports avec les autres fonctions de la gestion, c'est-à-dire l'organisation, le contrôle et la direction.
2. Qu'est ce que la fonction d'organisation ? D'où vient son importance ? Quels sont ses rapports avec les autres fonctions de la gestion ?
3. En quoi consiste la direction d'une entreprise ?
4. Quel est le rôle du contrôle dans le processus général de management d'une unité ou d'une entreprise ?

Mini-Cas : « Je sais commander »

Anas LARGAT est furieux. On vient d'annoncer la nomination de Driss CHRAIBI comme directeur adjoint de l'usine, alors que lui-même avait postulé pour ce poste et était certain d'être choisi. Il fait irruption dans le bureau du directeur des ressources humaines et l'interrompt dans son travail.

« Peux-tu m'expliquer c'est quoi cette farce, lance Anas d'entrée de jeu. Je suis contremaître depuis sept ans, je fais du bon travail, tout le monde le dit. Driss est ici depuis quatre ans seulement. Depuis sept ans je donne des ordres, je me fais obéir, tout le monde est content, les ouvriers me respectent. C'est moi qui mérite cette promotion, pas Driss.

- ❖ Calme-toi Anas, répond doucement le directeur. Assieds-toi, parle moins fort et écoute.
- ❖ C'est toi qui vas m'écouter. Quelle est *la bande de tarés* qui a pris une décision pareille ? je veux le savoir, je veux leur dire ma façon de penser. Ils le regretteront, ça, je te le garantis. »

Là-dessus, Anas assène un violent coup de poing sur la table et sort du bureau du directeur des ressources humaines en claquant la porte.

>>> Question :

À la lumière de ce qui précède, qu'est ce qui vous permet de conclure que Anas LARGAT n'est pas prêt à assumer les fonctions d'un directeur adjoint d'usine? Pourquoi ?

Application

1. « La rémunération est importante pour moi qui suis en bas de l'échelle, être le meilleur c'est bon pour les cadres ! »
2. « Travailler dans une entreprise qui est leader sur son marché est motivant. »
3. « J'ai été trahi par un membre de mon équipe, il n'y a rien de pire. Il faut cultiver une ambiance de confiance. »
4. « je suis dégoûté, le projet est abandonné, le responsable de l'atelier ne l'a pas du tout défendu. »
5. « Chaque salarié, à tous les niveaux hiérarchiques, doit pouvoir se dire qu'il peut prendre des décisions. »
6. « Cultiver de manière excessive l'esprit de compétition, est contreproductif et nuit à la motivation du groupe. Dans mon entreprise, nous avons un vendeur qui a des résultats fabuleux mais qui est incapable de travailler en équipe et qui fait violemment ressentir sa position dominante vis-à-vis des autres salariés. »
7. « Lorsque Anis a découvert que son nom avait changé de place dans l'annuaire, il a commencé à s'absenter plus souvent. »
8. « Les collaborateurs peuvent suggérer une idée dans la boîte à idée et elle sera appliquée ou réalisée si elle s'avère bénéfique. »
9. « La reconnaissance, cela commence déjà par un simple compliment ou un salut amical. Mais il faut savoir s'adapter à chaque personne. Certains salariés ont besoin de recevoir des compliments avec tambour et trompette pour être motivés. D'autres, au contraire, sont embarrassés par des compliments trop marqués. »
10. « Quand on me demande dans quelle entreprise je travaille et que je dis « LMH », on général on me répond « Waouh !!! ». Cela rend fier... »
11. « Le chef doit inciter à prendre des décisions communes, partager les objectifs et les succès, montrer clairement à chaque membre de l'équipe sa contribution dans la réussite. »
12. « Je dois travailler parce que j'ai besoin d'argent. »

>>> Question :

Les situations ci-dessus mettent en évidence différents facteurs de motivation : rémunération, image de l'entreprise, ambiance du travail, style de direction, reconnaissance et responsabilisation. Repérer le facteur correspondant à chaque situation.