



HAL
open science

Origine, dualité et convergence des modes de management

Bernard Massiera

► **To cite this version:**

| Bernard Massiera. Origine, dualité et convergence des modes de management. 2003. sic_00000844

HAL Id: sic_00000844

https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000844

Preprint submitted on 10 Dec 2003

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Origine, dualité et convergence des modes de management

Auteur : Bernard Massiera

Doctorant en Sciences de l'Information et de la Communication
Attaché d'enseignement à l'Université de Nice Sophia-Antipolis

Résumé : La recherche d'une organisation adéquate pour les entreprises a conduit de nombreux auteurs à théoriser leur expériences en matière d'organisation et d'administration. Issue des milieux industriels et universitaires, une véritable science s'est peu à peu constituée. Cependant, le développement de cette préoccupation de l'administration des firmes offre une telle diversité documentaire qu'elle en altère la cohérence. Cet état de fait guide ce travail qui se présente sous la forme d'une étude chronologique de la dualité entre les courants issus des pensées rationnelle et empirique jusqu'à retrouver une convergence dans l'approche système.

Abstract : The research of an adequate organization for enterprises has behaved many authors to make theories of their experiences in matter organization and administration. Industrial and university milieu exit, a real science is little by little constituted. However, the development of this preoccupation of the administration of firms offers a such documentary diversity that it altered the coherence. This state of fact guides this work that follows under the form a chronological study of the duality between stemming currents of rational thinks and empirical to find a convergence in the system approach.

1 - L'opposition philosophique sur la détention de la vérité dans l'Antiquité

Une opposition philosophique naissant dans l'Antiquité : Les premières réflexions sur la recherche d'une vérité sont attribuées au premier des philosophes grecs, Socrate (470-399 av J-C). C'est à son élève Platon (428-348 av J-C) qui prône la contemplation des idées, l'étude des mathématiques et l'idéal politique que l'on attribue les premiers écrits sur la réflexion et l'éducation et par voie de conséquence sur l'organisation. Son élève et principal adversaire, Aristote (384-322 av J-C), quand à lui, privilégiait la logique et l'empirisme qu'il opposaient au Platonisme. Ces pensées philosophiques s'ancrent et se développent jusqu'au moyen-âge avec le savant français René Descartes (1596-1650), créateur de la géométrie analytique et des sciences exactes. Son principal adversaire, John Locke (1632-1704), philosophe anglais, prônait l'essai et la logique qu'ils opposaient aux thèses de Descartes, marquant le début de l'Empirisme anglais qui connut ses heures de gloire avec la machine analytique du mathématicien anglais Charles Babbage (1792-1871) qui conçut la première calculatrice à programme sans la réaliser et le philosophe français Auguste Comte (1798-1857), inventeur de la doctrine du positivisme et du terme sociologie. Cependant, c'est dans le discours de la méthode que l'on puise les premières méthodes sur l'organisation du travail, au travers du principe n°2 : “ Diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il pourrait, et qu'il serait requis pour les résoudre ” et du principe n°3 : “ Conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître, pour monter peu à peu comme par degrés jusque à la connaissance des plus composés et supposant même de l'ordre entre ceux qui ne se précèdent point naturellement les uns les autres ”. C'est cette philosophie rationnelle qui inspira le Mouvement Scientifique du Travail. Cette dualité donne alors naissance à deux grands courants, le management scientifique et le courant des relations humaines qui tendront à converger en fin de 20^e siècle.

2 - La naissance du concept du management aux Etats-Unis

La naissance du management aux Etats-Unis en 1960 : Venu des Etats-Unis à la fin des années 60, le mot management signifie l'action ou l'art de conduire et de gérer une entreprise. L'origine du mot management dérive probablement de l'italien maneggiare (manier), issu du Latin manus (la main) et du verbe ménager dont le sens au XVI^e siècle était de conduire son bien, sa fortune avec raison et ménagement. C'est vers 1868-1870 que le terme management sera utilisé en Angleterre pour définir la conduite d'une entreprise, puis aux Etats-Unis vers 1907-1910 dans l'expression “ scientific management ” (1). Le premier auteur ayant formalisé la science de l'organisation avec l'émergence d'une nouvelle forme de production fut Frederick Winslow Taylor en 1895. Quaker Américain dont la passion pour l'efficacité réussie à faire modifier les règles du base-ball en prouvant que le lancer de balle par le haut était plus efficace que par en dessous. Il commence sa carrière dans l'industrie sidérurgique comme ouvrier et la quitte ingénieur en chef. Il travaille sur la décomposition des tâches de travail en gestes élémentaires à durée imposée.

La direction scientifique du travail repose sur quatre grands principes (2) : Le développement d'une science du travail qui remplace le vieux système de méthodes empiriques employés par les ouvriers. La satisfaction des objectifs optimaux permettant le paiement de salaires plus élevés, l'inverse induisant des pertes. La sélection scientifique et le perfectionnement progressif des ouvriers : faire que chacun devienne excellent dans au moins un domaine. Faire connaître la science du travail aux ouvriers choisis et formés scientifiquement pour obtenir de meilleurs résultats. Instaurer la division égale du travail et de la responsabilité entre les ouvriers et la direction, coopérant en étroite relation.

Cette Organisation Scientifique du Travail, s'accompagne d'une séparation très nette entre la conception, domaine de l'ingénieur, et l'exécution, domaine de l'ouvrier qui est vidé de toute part d'initiative. Une telle logique de production s'est avérée particulièrement adaptée aux conditions

sociales du début du XX^e siècle. L'industrie attirait alors une main d'oeuvre agricole sans expérience technique et seule une organisation taylorienne pouvait intégrer les travailleurs dans le processus productif. Henry Ford a systématisé cette méthode organisationnelle en aménageant les postes de travail le long d'une chaîne en continu.

Cependant on assiste à une remise en question des travaux de Taylor. Les aspects psychologiques sont traités trop sommairement par le taylorisme, le seul facteur de motivation retenu étant la rémunération. La formulation des procédés opératoires est fondée sur l'idée simpliste selon laquelle il existerait une seule meilleure façon d'exécuter un travail le "one best way". La division fonctionnelle du travail vide celui-ci de sa substance et de son intérêt.

3 - Le Taylorisme à la française par Henry Fayol

Pour sa part, Henri Fayol en 1916 développe en France des idées semblables à celles de Taylor pour administrer les bassins miniers où la fonction sécurité est primordiale (3). Ingénieur des mines de Saint-Etienne, il fait toute sa carrière à la société Commentry-Fourchambault-Decazeville pour en devenir directeur général de 1888 à 1919. Fayol s'intéresse particulièrement à la fonction administration qui devient ensuite management après l'accueil fait en 1916 au USA de son oeuvre : Administration industrielle et générale. Fayol apparaît comme un précurseur qui a conçu les bases du management. Il a été le premier à bâtir, pour l'ensemble de l'entreprise, une doctrine cohérente et globale de direction et d'encadrement, dont il a montré l'universalité et les capacités d'adaptation à tous types d'entreprises et d'organisations.

« Administrer c'est : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler ». D'après ses principes, une organisation élabore en premier temps un plan stratégique et définit ses objectifs, met en place une structure adaptée à la réalisation de ces plans, progresse grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et la main d'oeuvre, harmonise le travail de ses différents départements grâce à la coordination réalisée par la direction et enfin veille à l'efficacité de ses employés, de préférence par des services d'état-major indépendants, distincts des départements fonctionnels. Fayol pense qu'un dirigeant n'obtient les meilleures performances de sa main d'oeuvre que par ses qualités de chef (leadership), sa connaissance des affaires de son personnel et par sa capacité à communiquer un sens à la mission. Il démontre également que plus on s'élève dans l'échelle hiérarchique, plus la fonction d'administration devient importante par rapport aux préoccupations techniques.

Cependant, cette organisation humaine apparaît cependant trop mécaniste et connaît divers obstacles que tente d'expliquer les courants de la sociologie. Les travaux des sociologues tentent alors de fournir aux firmes un éclairage nouveau dans la gestion de leur organisation.

4 - L'éclairage sociologique du XIX^e siècle

En cette fin du XIX^e siècle, une approche empirique apparaît avec les travaux du professeur Max Weber. Sociologue Allemand, juriste de formation, professeur d'économie politique à l'Université de Fribourg, son oeuvre la plus connue expose le parallèle entre les obligations morales de la religion, la recherche du profit par le capitalisme d'entreprise et le matérialisme moderne (4). Max Weber est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et à examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. Il fut probablement aussi le premier, depuis l'invention du mot par les Grecs, à utiliser le terme de charisme, de kharisma (grâce, faveur) dans son acception moderne à savoir les qualités personnelles d'ascendant sur les autres que possède un individu. Weber distingue trois types d'autorités légitimes : l'autorité rationnelle qui maximise la performance, l'autorité traditionnelle, liée à la personne plus qu'à la fonction (hérédité) et l'autorité charismatique qui repose sur les qualités de

l'individu. Cette méthode devait permettre d'atteindre un haut niveau d'efficacité par sa précision, sa stabilité, la rigueur de sa discipline et sa fiabilité et autoriser un degré particulièrement élevé de prévisibilité des résultats, autant pour les dirigeants de l'organisation que pour ceux qui travaillent avec elle. Cette approche est actuellement très critiquée par la plupart des théoriciens du management qui prévoient un bouleversement à la fois de la nature hiérarchique des organisations et du concept de carriérisme bureaucratique. En effet, l'entreprise n'est pas seulement un ensemble d'individus, mais aussi un ensemble de relations interpersonnelles dans lesquels la notion de groupe apparaît cruciale. Ce constat a donné naissance à la création du courant des relations humaines qui se penche sur l'analyse du pouvoir et des styles de commandement.

5 - Le courant des relations humaines du début du XX^e siècle

En effet, il semblait que l'homme ne réagissait pas seulement en fonction de motivations économiques. Elton Mayo, né en Australie, diplômé de psychologie et professeur de logique, de philosophie et de psychologie à l'université de Harvard, est le fondateur de la sociologie en milieu industriel. Ses travaux démontrent en 1932 que le climat dans l'entreprise influence la productivité. Ses expériences sur la Western Electric ont révolutionné la conception taylorienne de cette époque. Destinées au départ à mesurer l'influence des facteurs d'environnement sur la production, ces expériences mirent peu à peu en évidence l'influence d'éléments psychologiques sur la productivité. L'entreprise n'est plus alors un ensemble d'individus mais aussi un ensemble de relations interpersonnelles dans lequel la notion de groupe apparaît cruciale. En effet, selon ces expériences qui ont duré de 1927 jusque en 1932, le groupe se donne lui-même ses normes de productivité en contrôlant de façon interne sa production. La plus importante découverte de Mayo est d'avoir identifié les fondements non économiques de la satisfaction du travail et de les avoir relié plus à l'intérêt de performances qu'à une motivation due à la perspective de récompenses pécuniaires. En cela, il s'oppose aux conceptions tayloriennes qui privilégiaient la motivation seulement par les primes. Les ouvriers récusent le taylorisme parce qu'il s'agit à la base, malgré sa contribution à l'efficacité, d'un système imposé qui ne tient aucun compte des opinions propres des employés, considérés alors comme des rouages anonymes d'une machine (5).

Dés lors, pour organiser une entreprise, il convient de tenir compte de ces différents éléments de motivation et donc de concevoir une structure d'autorité différente, laissant plus de responsabilité aux travailleurs et intégrant le fait que les employés sont gouvernés par la logique du sentiment alors que la direction est motivée par la logique des coûts et de l'efficacité. A défaut de trouver un compromis ou une compréhension entre ces deux logiques, un conflit dû à des attitudes émotionnelles naturelles surgit. Ce que découvre Mayo sur l'importance du groupe de collègues au travail le conduit à conclure qu'à l'intérieur d'organisations formelles il en existe de nombreuses autres, informelles, qui pourraient améliorer leur productivité si on les laisse fixer elles-mêmes leurs règles et leurs objectifs et si leurs chefs témoignent à la fois du respect et de l'intérêt.

Cette approche considère que l'homme est motivé par des facteurs sociaux et a donné lieu à la création d'une école dite des relations humaines, la " Human Relations Movement " dont les principaux auteurs furent Elton Mayo, Moreno, inventeur de la sociométrie, Kurt Lewin qui étudia la dynamique des groupes ainsi que les sociologues D.C. Miller et W.H. Form ainsi que le psychologue Gordon R. Taylor. Le management ne parviendra à diriger les membres d'une organisation que si les employés, dans leurs groupes informels, acceptent sans réserve ce leadership. L'un des problèmes fondamentaux des grandes entreprises est la mise en relation des groupes de travail et la direction. L'organisation des équipes de travail, en développant et en maintenant la cohésion de ses membres doit être la principale préoccupation de la direction. Il est essentiel que la direction pense moins à ce qu'elle veut faire passer comme un message pour faire plaisir aux employés qu'à écouter ce qu'ils veulent savoir et à quoi ils seraient réellement réceptifs.

6 - L'apport des sciences du comportement organisationnel

L'évolution du contexte socio-économique force les entreprises à s'adapter aux facteurs présents dans leur environnement : La remise en cause du marxisme et plus généralement des idéologies donne un poids considérable à l'entreprise en tant qu'acteur de notre société. La réduction des niveaux de hiérarchie dans les entreprises donne du pouvoir à des niveaux décentralisés. Les managers font la une des journaux et donnent le ton à la société à l'instar des intellectuels après la seconde guerre mondiale,

Le management moderne d'une entreprise impose alors transparence et équité au sein de rapports de travail souples. L'adhésion est impossible sans une certaine tolérance. C'est un management de la confiance où le personnel peut trouver la force de se surpasser dès lors qu'il se sent participer au destin collectif. On établira une relation avec le leadership qui est la manière d'exercer le pouvoir en mobilisant et canalisant les énergies des salariés engagés dans un projet commun.

7 - L'apparition de l'école de " la prise de décision "

Selon W. Bennis, c'est l'élément majeur de toute entreprise qui réussit car " les entreprises ont besoin d'être dirigés pour combattre leur somnolence et pour s'adapter à l'évolution des circonstances " (6).

G. Archier et H. Seriyx isolent trois éléments qui définissent le leadership (7) :

- La vision : le leader a une vision globale de l'entreprise et doit savoir où il faut aller.
- La confiance : le leader doit inspirer confiance et savoir la transmettre à un groupe.
- L'adhésion : le leader doit parvenir à obtenir l'adhésion active de son personnel.

Reprenons également les travaux de Max Weber sur les sources de l'autorité (8) :

- Une source traditionnelle, la tradition a de tout temps désigné ceux qui doivent exercer l'autorité (les plus âgés, le chef sacré,...),
- Une source légale, la loi et le statut.
- Une source charismatique, une forme de pouvoir découlant d'un ensemble d'attributs personnels.

En 1939, les travaux de Lewin, Lippitt et White (9) portent sur les relations entre les types de management : leadership autoritaire, leadership démocratique, leadership laissez-faire, la productivité ainsi que le climat du groupe.

En 1958, Bales (10) fait apparaître deux types de fonctions exercées par un leader au sein d'un groupe : Une fonction socio-émotionnelle qui porte sur les efforts faits par le leader pour garantir de bonnes relations et entretenir un climat agréable (leader informel) et une fonction-tâche dont le but est d'évaluer les performances, de planifier le travail (leader formel).

En 1966, les travaux de Mac Gregor, psychosociologue américain, (11) porte sur les théories x et y. Les employés ont besoins d'être dirigés parce qu'ils sont paresseux (théorie x) qu'il oppose au fait que les employés sont créatifs et cherchent à obtenir des responsabilités (théorie y). Ainsi, le leader de la théorie x use de son autorité formelle alors que l'adepte de la théorie y s'efforce d'intégrer au mieux les attentes individuelles. Douglas Mac Gregor partageait ses idées avec Abraham Maslow et Rensis Likert sur le fait que la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants. Une relation existe alors entre la productivité du personnel et le style de leadership. Le leader démocratique valorise le mieux les salariés qui se sentent soutenus dans leurs décisions et libres d'en parler avec leurs supérieurs. L'historique de l'évolution des sciences

du comportement organisationnel nous entraîne à travailler sur la mise en place d'un cadre théorique orienté vers l'organisation basée sur les attentes et les motivations de l'individu.

8 - L'enrichissement des tâches de travail

Avec sa hiérarchie des besoins, le psychologue humaniste A. Maslow (12) postule qu'une fois satisfait, les besoins physiologiques fondamentaux de l'individu, à savoir non seulement la satisfaction de chaleur, de nourriture et d'activité sexuelle, mais aussi le besoin d'évoluer dans un environnement sûr et structuré, les besoins supérieurs d'amour, d'estime et de réalisation du potentiel personnel peuvent également l'être. Cependant, et contrairement aux travaux de Maslow, les besoins ne sont pas absolus et changent comme le défend l'économiste autrichien P. Drucker (13). Ainsi, lorsque le besoin économique est satisfait chez un employé, c'est à dire qu'il relègue son besoin de gagner sa vie au deuxième plan, il devient de moins en moins satisfait. Sa rétribution voit son rôle positif de motivation diminuer.

Frederick Herzberg, psychologue clinicien américain, (14) prétend que la rétribution économique cesse de devenir motrice pour devenir hygiénique. Si on ne s'en occupe pas de façon appropriée, c'est à dire si cette rétribution soulève une insatisfaction persistante, elle devient une force de dissuasion. Herzberg affirme que les besoins et les aspirations des individus sont conditionnés par le système philosophico-religieux dans lequel chacun vit. Il développe le concept de "job enrichment", l'enrichissement des tâches qui prend en compte les facteurs de motivation dans l'organisation du travail.

Selon les travaux des psychosociologues canadiens R. Blake et J. Mouton (15), le but à atteindre dans le management est de résoudre les problèmes humains que pose la production, là où ils apparaissent parmi ceux qui travaillent ensemble et quel que soit le niveau hiérarchique de ces derniers. Pour cela ils proposent une méthodologie intégrant trois facteurs :

- Les managers sont peu conscients des relations entre les groupes et doivent être formés.
- Les difficultés sont plus facilement surmontées lorsque les unités en cause ont une structure organisée.
- Une fois mises en lumière les difficultés des relations inter-groupes, il ne semble pas trop difficile d'obtenir une coopération.

Les organisations semblent tendre vers des relations de travail qui doivent établir entre les hommes des rapports régis par la raison. Ainsi on assiste à une conjonction des concepts portant sur la motivation, la responsabilisation et l'autorité démocratique et décentralisée. Cependant, ces organisations évoluent dans un univers non seulement économique mais également social, culturel et technique. Centralisées sur les processus internes, elles doivent également intégrer ces processus externes qui ont un impact sur leur fonctionnement. L'analyse système tente de prendre en charge le caractère multidimensionnel des organisations.

9 - La convergence des courants dans l'analyse systémique

À la fin des années trente, Ludwig von Bertalanffy formule à partir de recherches biologiques sa théorie du système général (16). La notion de système vient donc de la biologie. Cette approche consiste à admettre que les relations entre différents éléments en action ne peuvent être analysées qu'en référence à la totalité de l'ensemble où elles agissent. La cellule vivante, par exemple, constitue en soi un microcosme, en ce sens que l'on peut distinguer ce qui se trouve à l'intérieur et ce qui se trouve à l'extérieur, que sépare une frontière au travers de laquelle s'opèrent certains échanges. Discipline carrefour, la systémique est ainsi en relation avec des courants importants de la recherche scientifique dans des domaines variés tels que l'écologie, le structuralisme linguistique et

la sociologie. Elle se réfère notamment à la cybernétique, sciences des automatismes due à Norbert Wiener (17). La cybernétique met l'accent sur la rétroaction (ou feed-back) qui permet la régulation chez l'animal ou dans la machine. Ce modèle est très utilisé en entreprise, par exemple pour le contrôle d'un niveau donné de qualité, la gestion quantitative de la production ou la gestion budgétaire. Le cycle le plus connu est celui qui se compose de : objectif, réalisation, écart et correction.

Plus récemment, en se fondant également sur les sciences du vivant, le biologiste Joël de Rosnay développe le concept du macroscopie pour désigner l'outil systémique capable d'intégrer l'infiniment complexe à l'inverse du microscope désignant l'infiniment petit (18). Il considère l'approche systémique comme transdisciplinaire et voit en elle une nouvelle méthodologie, permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une plus grande efficacité de l'action. Il souligne que la systémique décloisonne les connaissances et débloque l'imagination. Il définit un système comme étant un ensemble éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but. Dans cette optique, immergé dans son environnement et vivant en osmose avec lui, chaque système à l'image d'une cellule vivante ou d'une entreprise, constitue une totalité organisée, dont on ne cherche à gommer ni la diversité interne, ni l'originalité individuelle.

Ce nouveau paradigme accorde plus de place à l'esprit et à des qualités comme l'intuition, la volonté, la gaieté. Le succès de cette approche montre la prise de conscience que l'entreprise est un système complexe d'éléments en interrelations.

10 - Une approche rationnelle du système, le management stratégique

Une approche descriptive du système introduit ce concept de management stratégique. Selon la théorie de l'adhocratie du psychologue canadien Henry Mintzberg, le système réside dans le fait que toute organisation est constituée de cinq éléments de base (19). Un sommet stratégique qui commande au centre opérationnel par l'intermédiaire d'une ligne hiérarchique tandis que la technostructure et la logistique assurent une aide respective en standardisant le travail et en offrant des services de recherche, paye, relations publiques, ect.

Ces éléments fonctionnent comme un système de flux de matériel, d'information, d'autorité mais aussi comme un système de processus de décision. Dès lors il n'existe pas de structure idéale, l'efficacité organisationnelle provient d'une cohérence interne entre des paramètres de conception (spécialisation du travail, formation, système de planification et de contrôle, décentralisation,...) associés à des situations décrites par des facteurs de contingence (âge, taille, système technique, environnement, pouvoir,...). Il s'agit donc d'un type d'organisation qui se renouvelle de lui-même, la coordination n'étant plus planifié mais provenant des interactions entre acteurs (ajustements mutuels). Dans les années 70, ce courant donne naissance au management stratégique. On appelle stratégie, le processus qui permet à l'entreprise de créer et de maintenir un lien étroit entre, d'une part, ses ressources et objectifs et, d'autre part, les possibilités offertes sur le marché. Il s'agit plus particulièrement de définir et de gérer les activités dans lesquelles l'organisation a choisi de s'investir.

La stratégie repose sur trois idées : Envisager l'activité managériale comme la gestion d'un portefeuille d'activités. Anticiper le potentiel de profit à venir représenté par chaque activité. Elaborer une stratégie pour chaque activité de l'entreprise.

Ainsi, les entreprises doivent faire preuve d'adaptation à un environnement en rapide évolution tout en étant capable de s'orienter dans des directions différentes. Les grandes entreprises se structurent en trois niveaux : celui du siège, celui de l'activité et celui du produit. C'est au niveau du siège que

les allocations de ressources et l'échelonnement des projets sont discutés. Au niveau des activités, on décide des plans de stratégie en fonction des ressources accordées par le siège et c'est au niveau des produits que l'on met en oeuvre les actions en fonction des cibles de clients. Pour Martinet, faire de la stratégie réside donc à placer l'entreprise dans une position telle qu'elle puisse dégager durablement une performance jugée suffisante par les dirigeants (20). Deux modes de management en découlent. La gestion stratégique qui obéit à une logique de positionnement et d'innovation et la gestion courante ou opérationnelle relevant d'une logique d'optimisation et d'amélioration du fonctionnement quotidien.

Les dirigeants donnent à leur organisation des missions ou des objectifs fondamentaux en fonction de leur valeurs, des ressources de l'organisation et des caractéristiques de l'environnement. La première démarche est un processus de finalisation, c'est-à-dire d'orientation des activités.

La formulation de la stratégie repose sur trois questions : Que veut-on ? Quels sont les options fondamentales souhaitées par les dirigeants ? Que sommes-nous ? Quels sont nos possibilités face à l'environnement ? Que veut-on faire ? Compte-tenu des constats, quelles actions entreprendre ? Toute réflexion stratégique commence alors par une analyse de l'environnement de l'organisation. L'idée de base est la maîtrise de l'incertitude, le pilotage sans surprise majeure et le contrôle des changements sociaux.

Citons trois modèles classiques d'analyse stratégique : Le modèle d'Harvard d'Andrews (21) rassemble les différents éléments à prendre en compte. Il rappelle que dans l'élaboration d'une stratégie trois composants sont essentiels : les possibilités offertes par le marché, les capacités de l'entreprise, les vœux de ses dirigeants. Tout diagnostic préalable repose sur une analyse lucide des potentialités de l'entreprise en rapport avec les opportunités de son environnement. La démarche systématique d'Ansoff (22) suggère d'identifier les objectifs économiques et non économiques de l'entreprise, d'analyser les performances prévisibles, de dégager les gains pour arriver à trouver le profil compétitif de l'entreprise. Le modèle B.C.G. pour Boston Consulting Group (23) pour qui l'entreprise compétitive est celle dont les coûts sont les plus bas. Trois impératifs concourent à de résultat : accumuler de la production grâce à l'apprentissage, installer de la capacité grâce aux économies d'échelle, innover en processus grâce aux progrès techniques.

La planification représente l'ultime étape du management stratégique. Elle consiste à concevoir une configuration souhaitée, d'organiser et de fixer les actions nécessaires à sa réalisation. La planification stratégique respecte six grands principes selon Koontz et O'Bonnel (24) : Les alternatives qui sont les choix d'action permettant de réaliser les buts, Les facteurs de limitation qui influencent les alternatives, Les changements de direction qui demande une vérification continue des événements, La souplesse managériale indispensable, L'engagement des actions de l'entreprise sous la forme d'une planification précise, La planification stratégique qui intègre les choix d'action des concurrents.

L'évolution de la pensée stratégique tend à concevoir un champ élargi, plus complexe, évolutif, avec des outils plus fin et qualitatif. Restant d'inspiration économistique, elle prend en compte les dimensions organisationnelles et humaines depuis les années 90 avec lesquelles elle s'articule dans un concept de management stratégique.

Le concept de management stratégique fut lancé dans les années 70 pour mettre en avant les conditions permettant aux entreprises de s'adapter à un environnement de plus en plus instable. C'est un style de management dans lequel sont prises en compte pour la réflexion, la décision et la mise en oeuvre, les dimensions technico-économiques, organisationnelle et politique (25).

Le management stratégique selon Thietart réside dans l'intégration de trois approches : Une approche rationnelle, ou technico-économique, une approche bureaucratique ou organisationnelle et une approche politique ou sociologique.

Les spécialistes de la sociologie des organisations se sont intéressés aux interactions entre, d'une part, les stratégies des individus et des petits groupes et, d'autre part, le fonctionnement global d'une organisation. En effet, il sera toujours impossible de programmer avec exactitude un comportement humain. Une entreprise doit alors composer son management non seulement en intégrant les facteurs environnants, son contexte technique mais également avec la totalité de son personnel.

11 - Une approche informelle du système, le management participatif

Traversant une période de mutations économiques et sociales qui remet en cause les principes d'organisation de l'entreprise, les ressources humaines revêtent une importance centrale. L'homme doit être valorisé dans ce qu'il a de spécifique et de qualitatif, notamment dans ses capacités à se mobiliser, et à communiquer. C'est ainsi que le management moderne intègre des enseignements de la sociologie des organisations. Les sociologues Michel Crosier et Erhard Friedberg démontrent dans les années 70, le rôle du pouvoir dans le fonctionnement des organisations : " Une situation organisationnelle donnée ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté et de négociation. Grâce à cette marge de liberté, qui signifie source d'incertitude pour ses partenaires comme pour l'organisation dans son ensemble, chaque acteur dispose ainsi de pouvoir sur les autres acteurs, pouvoir qu'il sera d'autant plus grand que la source d'incertitude qu'il contrôle sera pertinente pour ceux-ci, c'est à dire les affectera de façon plus substantielle dans leur capacité propres de jouer et de poursuivre leurs stratégies. Et son comportement pourra et devra s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses gains, à travers sa participation à l'organisation. En d'autres termes, il tentera à tout instant de mettre à profit sa marge de liberté pour négocier sa participation, en s'efforçant de manipuler ses partenaires et l'organisation dans son ensemble de telle sorte que cette participation soit payante pour lui " (26).

Par leurs écrits, ils démontrent que la mise en oeuvre de cette stratégie comporte deux aspects contradictoires et complémentaires. En effet, chaque acteur tente à la fois de contraindre les autres membres de l'organisation pour satisfaire ses exigences et d'échapper à leur contrainte pour protéger sa propre liberté. Cette vision de l'organisation incohérente et conflictuelle ne correspond plus à la vision taylorienne.

L'organisation est donc un ensemble de conflits et son fonctionnement le résultat des affrontements de ses acteurs utilisant les sources de pouvoir à leur disposition. La mise en évidence de cette contrainte inverse la logique économique de l'entreprise pour qui le social était perçu comme un coût. Il devient maintenant prioritaire et l'entreprise se doit d'intégrer son capital humain à son développement économique. Cette idée de participation des employés dans l'entreprise se matérialise en 1967 par la loi sur la participation des salariés aux fruits de l'expansion .

Cette volonté de distribuer des profits aux salariés se présente sous diverses formes :

- La participation aux moyen, essentiellement participation au capital,
- La participation aux résultats, primes de résultats et de bénéfices,
- La participation au processus, actions visant à améliorer le fonctionnement.

Le management participatif concerne essentiellement la participation au processus et suppose un enrichissement des tâches et un travail en équipe.

On met en place des actions participatives :

- Information, délégation, enrichissement des tâches de travail,
- Polyvalence, groupes semi-autonomes,
- Cercles de qualité, démarches participatives de projet.

L'approche du management participatif dans sa globalité suppose alors d'agir sur les facteurs stratégiques, structurels, culturels et comportementaux. Ce qui induit que le management participatif est une des composantes de l'organisation générale de l'entreprise juxtaposant plusieurs démarches, le management stratégique, le management participatif, le management culturel et le management inter-culturel.

Le rôle de la communication devient alors primordial et présente deux caractéristiques. La première elle instaure un état d'esprit, un climat quotidien de confiance, de dialogue et d'échange et deuxièmement, elle est une fonction, une série d'actions dont la formation en est primordiale. On cherche à obtenir un réel engagement du personnel en lui concédant une partie de la décision managériale dans la responsabilisation, la délégation de pouvoir et la réduction des niveaux de hiérarchie. Il existe cependant des limites au management participatif. En effet, G. Bateson dans son école de psychologie systémique inspiré par les travaux de Palo Alto développe le concept de "communication paradoxale" (27). Plus les moyens pour tenter de convaincre, mobiliser et faire adhérer le personnel vont se développer, plus il risque d'apparaître des réactions de méfiance et de réserve.

Pour contourner ce problème de réserve, il convient de multiplier et de diversifier les sources d'information du décideur, la réussite du management participatif dans une entreprise étant liée à la richesse et à la liberté de ses relations humaines.

12 - La prise en compte des facteurs culturels dans le management

La diversité humaine entraîne cependant des problématiques de fonctionnement de l'entreprise et un des moyens pour remédier à ces dysfonctionnements, alors que les solutions techniques, économiques et organisationnelles montrent leurs limites, semble résider dans la culture d'entreprise, outil managérial capable de mobiliser le personnel.

Le concept de culture d'entreprise se définit par : " l'ensemble des valeurs que la direction d'une entreprise entend imposer à son personnel ". Dans un sens plus large, il recouvre tout ce qui est acquis et transmis à l'intérieur d'une entreprise et contribue donc à son homogénéité, autrement dit toutes les représentations collectives, les comportements et les habitudes partagés par tous ceux qui y travaillent. Deux approches cohabitent dans la culture d'entreprise, les sciences économiques et les sciences sociales. L'entreprise est étudiée sous les angles des rapports sociaux et du mode de fonctionnement d'un groupe en fonction des règles qui lui sont imposées.

Mais c'est auparavant qu'il faut chercher l'origine de cette approche. C'est en 1946 que ce concept de culture d'entreprise apparaît à la suite des travaux de H. Simon, prix Nobel d'économie et créateur du concept de rationalité limitée (28). Selon cet auteur, aucune personne ne peut appréhender l'ensemble des données d'une situation, ni avoir la connaissance de toutes les conséquences d'une action qu'il pourrait entreprendre, ni celle de tous les choix possibles. L'option retenue ne peut alors pas être la meilleure, mais la plus satisfaisante compte-tenu des circonstances de choix. L'élément fort de cette approche est la compréhension des processus de choix. L'entreprise apparaît alors comme un espace organisationnel à l'intérieur duquel se déroule un jeu complexe d'acteurs sociaux (29).

C'est par les sciences sociales que l'on trouve les explications de la culture d'entreprise. La culture s'observe dans les comportements, elle fonctionne comme un patrimoine de normes et de règles de comportement, d'actions issues d'expériences et de l'histoire de l'entreprise, de ses succès et de ses échecs.

Elle se véhicule par les récits sur les faits et gestes passés concernant :

- Ce qui se dit des fondateurs, des dirigeants et des leaders,
- Les événements célébrés et la façons de les célébrer,
- L'histoire réelle et inventée.

Cependant certaines contradictions limitent ce concept. Comment concilier la recherche de responsabilisation individuelle et l'assimilation à une entité sociale conditionnant le personnel en le réconfortant dans un " esprit de clocher ". Le concept de projet d'entreprise apparaît en France depuis 1985. Le " projet d'entreprise " est un acte volontariste et collectif. Il affirme les spécificités de l'entreprise matérialisées par une charte constituant un guide d'actions habituelles de l'organisation incluant la culture de l'entreprise (langages, mythes, rites, tabous, usages et valeurs). Un projet d'entreprise a une triple visée : fédérative, intégrative et identificatoire pour le personnel. Ce concept trouve une bonne écoute en France en conciliant à la fois le besoin de rationalisme et la défense de l'individualisme.

13 - La multidimension de la recherche de qualité

Le volontariat est très liée à la notion de qualité. Certains efforts de coopération sont célèbres dans le monde, comme les " Cercles de Qualité " organisés dans les ateliers pour donner aux ouvriers les outils analytiques, les informations sur la gestion et le pouvoir dont ils ont besoin pour améliorer les méthodes de travail. L'approche qualité se fonde sur le contrôle des processus mais pour son inventeur, Edwards Deming, elle concerne également la conviction des gens eux-mêmes.

Statisticien américain, fondateur du mouvement de la qualité, Edwards Deming est responsable avec son compatriote Joseph Juran de l'introduction de la philosophie de la qualité dans les industries. Si les industries japonaises doivent en partie leur succès industriel à Edwards Deming, les Américains ne découvrent son existence qu'en 1980. La pertinence de sa thèse est reconnue dans le monde entier et repose sur le principe que tous les processus sont sensibles à des variations induisant des pertes de qualité, si l'on parvient à gérer ces degrés de variation, il devient possible d'en réduire les effets et d'augmenter globalement la qualité (30). La philosophie de base du management de Deming considère le consommateur comme l'élément le plus important de la ligne de production. " Le profit, en matière commerciale, naît d'une clientèle régulière, de consommateurs qui sont fiers de vos produits et de votre service et qui entraînent leurs amis avec eux ". Il rajoute qu'il est important d'aller au-devant des désirs du consommateur, d'anticiper ses besoins futurs.

Dans les entreprises les plus performantes, ces cercles de qualité sont présents partout, du haut en bas de l'organisation, dans le cadre de programme concerté de Qualité Totale. A cela s'ajoute le " Kaizen ", amélioration continue pas à pas, la production " JAT ", Juste A Temps et une panoplie d'autres techniques pour amener tout le monde à fabriquer de meilleurs produits. La démarche qualité implique l'organisation dans une dimension systèmes. Elle est centrée sur la dynamique selon Johnson et pour le futur, l'automatisation de la production et les systèmes d'information sont des adaptations du concept de système et auront des effets humains déterminants (31). Penser davantage en termes de système, telle est l'orientation que prennent les dirigeants des entreprises. Cette approche managériale a pour effet de libérer l'homme des contraintes de routine pour le laisser

innover et progresser. Désormais, l'entreprise ne peut plus être considérée sous un aspect statique, traversée de flux de matières, d'informations, de finances, de services. Elle constitue un système ouvert vivant en osmose avec son environnement externe et interne et comme le développe J-L Le Moigne, bien que les concepts étudiés soient d'inspiration scientifique, analytique, mécanique, marxiste, cybernétique ou systémique, l'entreprise reste d'abord oeuvre et ouvrage d'homme et de femmes, capables d'aimer, de haïr, de rêver, de dire, de faire (32).

Bibliographie indicative

- (1) Migani P., Les systèmes de management, Editions d'Organisation, 1993.
- (2) Taylor F.W., La direction scientifique des entreprises, Dunod, 1971.
- (3) Fayol H., Administration industrielle et générale, Gauthier-Villard, 1981
- (4) Weber M., Histoire économique : Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société, Gallimard, 1992.
- (5) E.W. Mayo, The human problems of an industrial civilisation, Macmillan, Londres, 1933.
- (6) Bennis W., Diriger les secrets des meilleurs leaders, InterEditions, 1985.
- (7) G Archier G., Serieux H., Pilotes du troisième type, Seuil, 1986.
- (8) Weber M., Economie et Société, Plon, 1971.
- (9) Lewin K., Psychologie dynamique, Puf, 1964.
- (10) Balle R., Sociologie des organisations, PUF, 1980.
- (11) Mac Grégor D., La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier-Villard, 1974.
- (12) Maslow A., Vers une psychologie de l'être, Fayard, 1972.
- (13) Drucker, La nouvelle pratique de la direction des entreprises, Edition d'Organisation, 1977
- (14) Herzberg F., Managerial Choice : To be efficient and to be human, Irwin, 1976
- (15) Blake et Mouton, les deux dimensions du management, Editions d'Organisation, 1977
- (16) Bertalanffy L., Théorie générale des systèmes, Dunod, Paris, 1975
- (17) Wiener N., Cybernetics, New York, Wiley & Sons, 1948.
- (18) De Rosnay J., Le microscope, vers une vision globale , Edition du Seuil, Paris, 1972.
- (19) Mintzberg H., Structure dynamique des organisations et structures, D.E.O, 1983
- (20) Martinet A., Management stratégique, MacGraw-Hill, 1984
- (21) Andrews K-R., The concept of corporate strategy, Dow Jones Irwin, 1971.
- (22) Ansoff I., Strategic management, Mc Millan, 1979.
- (23) B.C.G., Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité, Ed Hommes et Techniques, 1980.
- (24) Koontz H. Et O'Bonnel C., Principles of management, Mc Graw Hill, 1955.
- (25) Silem A., Encyclopédie de l'économie et de la gestion, Hachette, 1991.
- (26) Crozier M., Friedberg E., L'acteur et le système, Paris, Seuil, 1977.
- (27) Bateson, Communication et société, Seuil, 1980
- (28) Simon, Sciences des systèmes, Dunod, 1991
- (29) Bijon C., Manager l'entreprise par les valeurs, Echanges et projets n° 58, septembre 1989.
- (30) W.E. Deming, The Deming management method, Dodd, Mead and co., New York, 1986.
- (31) Johnson, Théorie, conception et gestion des systèmes, Paris Dunod, 1970.
- (32) Le Moigne J.L., Systémographie de l'entreprise, Revue Internationale de systémique, Vol 1, N°4.