PLAN DU COURS DE PRINCIPE DE GESTION II

CHAPITRE I : La gestion et le gestionnaire

SECTION I : Qu'est ce que la gestion?

I.1 Définitions

I.2 Aptitudes et rôles du gestionnaire

SECTION II : La notion de gestion à travers les écoles de pensées

II.1 L'école classique du management

II.2 L'école des relations humaines

II.3 L'école de la mesure quantitative

II.4 L'école néoclassique

II.5 L'école de contingence

II.6 L'école des systèmes

II.7 Les tendances actuelles

CHAPITRE II : LA planification

INTRODUCTION

DEFINITION DE LA STRATEGIE

DIFFERENCE ENTRE PLANIFICATION ET REFLEXION STRATEGIQUE

SECTION I : L'analyse stratégique

I.1 : Qu'est ce qu'un segment stratégique ?

I.2 : Evaluation de la situation : L'analyse SWOT

I.3 : Construction de l'avantage concurrentiel

SECTION II : Les choix stratégiques

II.1 : Les stratégies concurrentielles

II.2 : Les stratégies d'entreprises : Les voies de développement

SECTION III : Les modes ou modalités de croissance

III.1 : La croissance interne

III.2 : La croissance externe : Fusions et acquisitions

III.3 : La collaboration : Alliances et partenariats

CHAPITRE III : L'ORGANISATION

SECTION I : Définition et principes

I.1 : Définition

I.2 : Les principes de base de l'organisation

SECTION II : Les relations d'autorité dans l'organisation

II.1 : Définition de l'autorité

II.2 : Autorité hiérarchique et autorité staff

II.3 : Autorité centralisée et autorité décentralisée

SECTION III : Les différents types de structure

III.1 : La structure fonctionnelle ou par fonction

III.2 : La structure divisionnaire

III.3 : La structure matricielle

SECTION IV : Organisation formelle et informelle

IV.1 : L'organisation formelle

IV.2 : L'organisation informelle

SECTION V : La notion de système d'information

V.1 : Qu'est ce qu'un système d'information ?

V.2 : Composantes d'un système d'information

CHAPITRE IV : LA DIRECTION

SECTION I : Introduction et définition

SECTION II - Le commandement : les différents styles de direction

I- L'approche unidimensionnelle

II- L'approche situationnelle

III- L'approche intégrative

SECTION III - La motivation

I- Définition

II- Les différents types de motivation

1- Les motivations de premier ordre

2- Les motivations essentielles

3- Les motivations annexes

III- Les éléments motivationnels

1- La théorie classique

2- La théorie de Maslow

3- La théorie des deux facteurs d'Herzberg

4- La théorie des renforcements

CHAPITRE IV : LE CONTROLE DES ACTIVITES

SECTION I : Définition

SECTION II : Le processus de contrôle

SECTION III : De l'appréhension du contrôle

III-1 Le contrôle comme source de motivation

III-2 Le contrôle comme frein au progrès

SECTION IV : Les différents types de contrôle

IV-1 Contrôle interne / externe

IV-2 Contrôle proactif / concomitant / rétroactif

CHAPITRE I. La gestion et le gestionnaire

SECTION I : Qu'est ce que la gestion ?

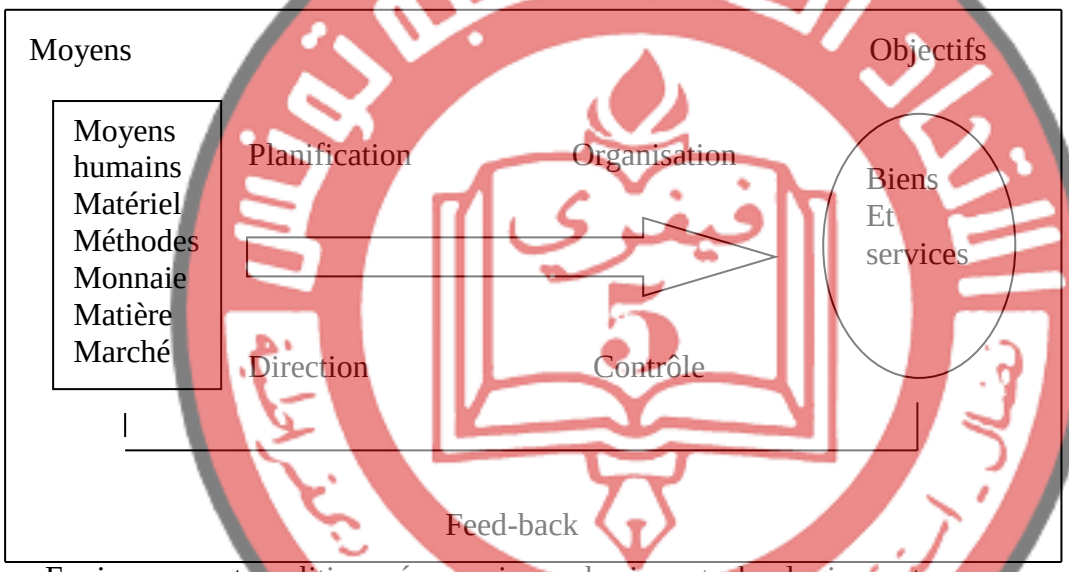
1- Définitions :

La gestion : est un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources financières, physiques, humaines et des ressources en information d'une organisation, mis en place en vue d'atteindre un but prédéterminé.

Le management : est un ensemble de connaissances et de techniques destinés à mieux **GERER** l'entreprise. Il s'agit d'un mot anglais (to manage : guider, diriger, etc.)

On parle de management à la française, de management à l'américaine ou à la japonaise, lorsque les méthodes employées pour gérer l'entreprise sont typiques à une culture donnée.

La gestion se contente des moyens disponibles alors que le management va chercher des possibilités dans le futur.



Environnement : politique, économique, physique, technologique, etc.

a) La planification :

Il importe pour un dirigeant de fixer les objectifs à atteindre. Il faut ensuite les atteindre. On doit donc se demander quelles sont les opérations à accomplir ? Quand et comment il faut les accomplir ?

b) L'organisation :

Une fois qu'on détermine l'orientation et le contenu des actions futures, l'étape suivante nécessite de répartir les activités élémentaires requises entre les membres du groupe.

On qualifie d'organisation, le travail de dirigeant qui consiste à répartir les taches, à déterminer les relations entre les membres du groupe et à les entretenir.

c) La direction :

Pour que les activités résultant des étapes de planification et d'organisation soient réalisées, le dirigeant doit prendre des mesures pour que les actions soient entreprises. Les mesures habituellement utilisées par un dirigeant pour animer le groupe sont le commandement, la motivation, la communication, la formation, la rémunération, l'évaluation, etc.

La direction consiste à faire que les membres du groupe réalisent de plein grés les taches qui leurs sont affectées.

d) Le contrôle :

Fixer un plan solide, répartir les activités élémentaires exigées par ce plan, diriger avec succès tous les membres du groupe ; tout cela ne suffit pas à garantir la réussite.

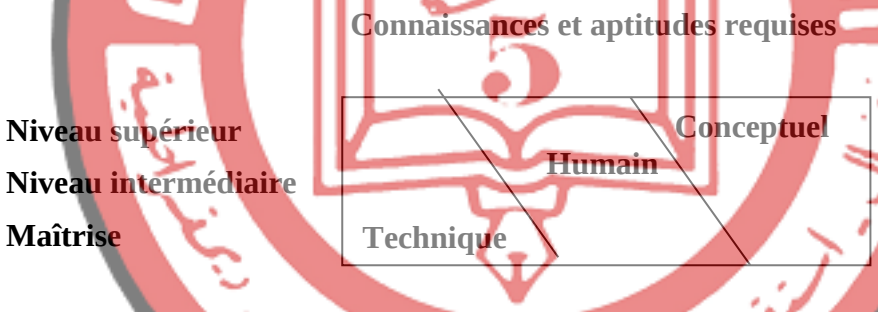
Des distorsions, des évènements imprévisibles, des erreurs d'incompréhension peuvent intervenir.

Ils doivent être rapidement communiqués au dirigeant pour qu'une action correctrice soit entamée. Le contrôle permet de détecter les écarts pouvant exister entre les réalisations et les objectifs fixés et de prendre des mesures correctrices qui s'imposent.

2- Aptitudes et rôles du gestionnaire :

a) Aptitudes :

Les dirigeants qui réussissent sont dotés de certaines aptitudes dans le domaine technique, humain et conceptuel. Les connaissances techniques incluent le fait de comprendre et la capacité à réaliser efficacement un processus ou une technique. Les connaissances et aptitudes dans le domaine humain comprennent l'aptitude à travailler avec d'autres personnes et à obtenir la coopération de tous au sein de l'équipe de travail. Les aptitudes intellectuelles et conceptuelles correspondent à la capacité de concevoir l'entreprise comme une totalité et à avoir en tête les fonctions qu'implique une situation particulière. La conceptualisation exige de l'imagination et l'aptitude idéale à concevoir des idées nouvelles et abstraites.



Les taches de gestion les plus élevées exigent normalement davantage de connaissances humaines et conceptuelles que de savoir faire technique. A des niveaux hiérarchiques inférieurs l'accent est moins mis sur le travail conceptuel et plus sur les qualités techniques et humaines.

b) Rôles :

Mintsberg identifia 10 principaux rôles du gestionnaire qu'il regroupa ensuite en 3 catégories :

- Les rôles se rapportant aux relations interpersonnelles :
- Représentant : en raison de sa position hiérarchique, le gestionnaire doit assister à divers évènements, prendre la parole et représenter son groupe et son organisation ;
- Chef (leader) : contribue largement à créer l'atmosphère de l'organisation, à concilier les besoins des individus et ceux du groupe et de l'entreprise ; il est responsable de la formation, de la motivation de son personnel ;

- Agent de liaison : il doit assurer la communication au sein de sa propre unité de travail avec ses autres collègues, son supérieur immédiat et même parfois avec d'autres personnes qui ne sont pas sous sa juridiction.

- Les rôles concernant l'information :

- Chercheur d'information : il doit être à l'affût de l'information ;

- Informateur : c'est lui qui décide de donner ou non des renseignements à certaines personnes au sujet d'un événement, d'une idée ;

- Porte-parole : il doit intervenir au nom de son équipe auprès de l'autorité supérieur et des personnes qui ne font pas partie de son unité administrative.

- Les rôles relatifs à la prise de décision :

- Novateur (entrepreneur) : il est souvent à l'origine de changements importants au sein de l'entreprise ;

- Décideur : il décide de l'action à prendre pour résoudre les problèmes ;

- Répartiteur des ressources : il est responsable de la répartition des ressources humaines, financières, matérielles, etc. ;

- Négociateur : il pourrait avoir à résoudre des conflits avec les subordonnés et recourir à ses dons de négociateur pour obtenir des concessions de la part du personnel. Il peut aussi négocier les prix avec les fournisseurs, les échéances avec les bailleurs de fonds, etc.

SECTION II : La notion de gestion à travers les écoles de pensées

La gestion n'est pas une invention du XX^{ème} siècle. Les découvertes archéologiques nous démontrent que les hommes préhistoriques vivaient en « groupes organisés » ce qui supposait une certaine forme d'organisation.

Il va sans dire que les pratiques de gestion très anciennes ne feront pas l'objet de notre propos, et que notre but est d'étudier l'émergence de la pensée gestionnaire à travers les courants les plus connus depuis l'école classique jusqu'aux tendances actuelles.

Chaque école de pensée s'est développée en réaction contre celle qui la précédait non sans en intégrer quelques parties.

1) L'école classique du management :

Cette école est marquée par les travaux de trois grands chercheurs :

- L'américain FREDERIC WILSON TAYLOR son ouvrage "Principe du management scientifique" en 1909.

- Le français HENRY FAYOL « Administration industrielle et générale » en 1916.

- L'allemand MAX WEBER : L'organisation bureautique (1920-1964).

❖ Le Taylorisme « l'organisation scientifique » : l'OST

Ce courant de pensée est apparu avec le début du 20ème siècle. Taylor a formulé son hypothèse de base qui s'énonce comme suit : l'ouvrier est un être économico-rationnel dont l'objectif premier est d'acquérir la plus grande richesse possible ». L'ouvrier augmentera donc volontairement sa productivité si ses revenus augmentent proportionnellement. La préoccupation majeure de Taylor est l'élimination des gaspillages de temps, d'argent, d'énergie et de matière donc de changer les méthodes de travail.

Taylor a formé un ensemble de principes dont voici un extrait :

- Développement de la meilleure méthode de travail au moyen de la recherche et de l'expérimentation.
- Sélectionner les travailleurs de façon scientifique.
- Formation des travailleurs à la méthode retenue (adaptation de l'homme à la machine).
- La mise en place d'un système d'incitation financière variant en fonction du travail réalisé.
- Gérance spécialisée : spécialiser les fonctions de direction.
- Supervision et contrôle systématique des ouvriers.
- Séparation entre les fonctions de conception et fonction d'exécution.

La phase du Taylorisme est caractérisée par la recherche optimale de la productivité du travail, par la négligence quasi totale des aspirations et de la sécurité des travailleurs, cela correspondait à une période fondée sur le culte du progrès économique. Le commandement se caractérisait par l'autoritarisme voire le militarisme.

Le Taylorisme a généré l'isolement et l'ennui des travailleurs, l'aggravation de l'absentéisme, la mauvaise qualité des produits et des rebus plus importants (erreur psychologique)

Cependant, Le Taylorisme a permit d'avoir la meilleure organisation du travail dans les ateliers de production et d'améliorer la productivité.

❖ **La théorie administrative :**

La théorie scientifique s'est concentrée sur la productivité de l'usine et du travailleur lui-même. Les maîtres de l'approche administrative se sont penchés sur l'administration de l'entreprise dans son ensemble.

Henry Fayol (1841-1925) est considéré comme le père de la théorie administrative. Il identifie 5 principales fonctions de la gestion :

- Prévoir : c'est-à-dire anticiper l'avenir et structurer des plans d'action ;
- Organiser : c'est à dire répartir les taches entre les différents subordonnés et définir les responsabilités de chacun ;
- Commander : faire exécuter des ordres ;
- Coordonner : harmoniser, unir, orienter tous les efforts vers le même but ;
- Contrôler : veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés et punir les indisciplinés.

Par ailleurs dans son ouvrage intitulé « Traité d'administration industrielle et générale » en 1916, Fayol énumère 14 principes que doivent respecter les gestionnaires dont notamment :

- La division du travail : spécialisation des fonctions ;
- L'autorité et la responsabilité : droit de commandement accordé à un chef, mais obligation de rendre compte des résultats. Sans autorité, il serait difficile de faire régner l'ordre et respecter les règles ;
- L'unité de commandement : chaque subordonné ne doit répondre qu'à un seul chef ;

- L'unité de direction : toutes les activités des membres de l'organisation doivent viser les buts de cette dernière ;
- La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général : l'intérêt de l'employé doit passer après celui de l'organisation ;
- La rémunération en fonction du rendement, de l'effort ;
- La limitation de l'éventail de subordination ;
- La centralisation de la prise de décision ;
- La stabilité du personnel : le taux de rotation du personnel doit être faible car l'inverse nécessitera une formation et une perte de temps.

Fayol classe les activités de l'entreprise en 6 fonctions : technique, commerciale, financière, de sécurité, comptable et administrative.

Fayol fut aussi le premier à présenter un ensemble structuré de connaissances sur le management, plusieurs de ces principes sont encore appliquées de nos jours (unité de commandement, départementalisation), d'autres sont contestés (centralisation).

De même que l'approche scientifique, l'approche administrative a été critiquée car elle n'accorde pas beaucoup de place à l'homme en tant qu'individu à part entière, ayant des sentiments, des besoins particuliers. Par ailleurs, on reproche à l'école classique en général d'exclure une variable importante de l'analyse : l'environnement de l'entreprise. L'entreprise est vue comme une unité fermée ne subissant pas les effets de l'environnement externe considéré comme stable.

Limites de la théorie classique :

Les approches classiques possèdent de nombreuses limites, tout d'abord la seule mesure prise en considération est l'efficacité de la productivité, les facteurs humains ont été négligés.

Selon cette approche, les hommes préfèrent être dirigés plutôt que d'avoir la liberté de décider et d'agir. La seule motivation est fondée sur la satisfaction de leurs besoins économiques.

Ainsi la grande erreur de la théorie classique est d'avoir ignorer la complexité de l'être humain et d'avoir cru qu'on pourrait se passer de l'intelligence, de la créativité et de l'initiative du travailleur. D'où l'apparition des mouvements des relations humaines dés les années 30.

2) L'école des relations humaines : (Elton Mayo, Douglas MacGregor, Abraham Maslow)

Les tenants de l'école classique considèrent les hommes comme de la mécanique c'est à dire des machines. En réaction à cette conception mécaniste et simpliste de la nature humaine s'est développé un courant de pensées qui plaide que la motivation des individus et donc l'efficacité des organismes dépendent de la prise en compte par les dirigeants des besoins de l'homme au travail (psychologique et sociaux), l'homme est un être socio- psychologique.

❖ **Elton Mayo (1880-1949) :**

L'école des relations humaines s'est développée à la suite des recherches d'Elton Mayo et son équipe à la General Electric Company. Cette école considère que l'autorité est un attribut sans efficacité s'il n'est pas accompagné de l'acceptation des subordonnés.

En effet, conformément aux lois de la dynamique du groupe, ils émergent des leaders informels dans les groupes de travail, chacun de ces groupes s'organise de façon informelle, se donne des objectifs et développe des modèles de comportement qui peuvent s'opposer à l'organisation officielle.

Selon l'école des relations humaines, les conflits peuvent être évités en favorisant la communication ainsi que les relations humaines satisfaisantes entre chefs et subordonnées.

L'organisation formelle doit se rapprocher de l'organisation informelle et ceci par deux moyens : la formation de hiérarchiques dans le domaine des relations humaines ou alors, le choix des hiérarchiques parmi les personnes susceptibles d'être acceptées par les groupes notamment les leaders.

❖ **Abraham Maslow et la pyramide des besoins (1908-1970) :**

Abraham Maslow a proposé une classification des besoins en 5 catégories et a développé une théorie connue sous le nom de « hiérarchie des besoins ».

Selon lui, le besoin ne détermine le comportement que s'il n'est pas satisfait, les besoins surgissent au niveau de la conscience en suivant un ordre particulier :

La motivation basée sur la satisfaction des besoins psychologiques et sociaux joue un rôle très important dans l'influence du comportement des employés.

❖ **Douglas Mac Gregor (1906-1964) :**

Pour Mac Gregor, l'organisation classique n'utilise qu'une faible part du potentiel des individus parce qu'elle ignore leurs besoins individuels et sociaux. Il oppose alors deux modes extrêmes de direction. La théorie X et la théorie Y.

- L'un fondé sur le contrôle et la sanction et suppose une attitude autocritique en ce qui concerne la gestion des personnes : c'est la théorie X ;
- L'autre reposant sur des objectifs élaborés de manière concertée, des responsabilités déléguées. Il s'agit d'une gestion humaniste et bienveillante du personnel. C'est la théorie Y.

L'hypothèse centrale : le travail est un besoin naturel pour l'homme.

La théorie X repose sur les hypothèses suivantes :

- Le travail est évité lorsqu'il est ressenti comme une sanction, mais lorsqu'il est accompli volontairement il est source de satisfaction ;
- L'homme évite les responsabilités et manque d'ambition.

Les hypothèses de la théorie Y sont les suivantes :

- Création des conditions favorables à la collaboration qui stimule la créativité et l'imagination. L'employé se sent responsable de certains objectifs, trouve sa récompense dans leur réalisation.

Selon Mac Gregor, les managers continuent d'adhérer aux hypothèses de la théorie X alors que les faits prouvent que le comportement des individus se rapproche plus des hypothèses de la théorie Y, d'où la nécessité d'adopter la théorie Y.

Limites de l'approche par les relations humaines :

En s'opposant au Taylorisme, les auteurs de l'école des relations humaines ont cherchés à identifier les facteurs psychologiques permettant d'améliorer la productivité de l'organisation. Ils ont insisté sur la nécessité pour le dirigeant de recourir aux meilleures pratiques en matière de relations humaines, de motivation, de formation de communication. Mais ils ont négligé la dimension technique tout aussi importante pour une entreprise.

3) L'école de la mesure quantitative (1945) :

Beer Cherman considère la gestion comme une entité logique, ou les actions peuvent s'exprimer sous la forme de symboles et relations mathématiques et où les données sont mesurables. Cette école s'intéresse avant tout à la prise de décision et fournit un instrument pour résoudre les problèmes complexes.

En effet, c'est finalement cet objectif qui inspire les techniques utilisées, comme la théorie des jeux, la théorie des probabilités, la théorie de l'échantillonnage, la théorie de simulation et la programmation linéaire.

L'école quantitative a deux grandes caractéristiques :

- L'optimisation ou maximisation du profit ;
- L'utilisation de modèles mathématiques.

L'école de la mesure quantitative fournit, sans doute, un instrument puissant pour résoudre des problèmes complexes. Elle a conduit à un réagencement des sources d'information afin de disposer de données quantifiées plus satisfaisantes. La démarche est efficace quand on l'applique à des problèmes de gestion mesurables, comme les stocks, le contrôle de la production ; elle l'est moins quand on l'applique à des problèmes qui se prêtent mal à une mesure, comme le comportement des hommes.

4) L'école néoclassique (1955) :

L'école néoclassique est celle de l'empirisme moderne. Elle est le prolongement de l'école classique, toutefois elle laisse apparaître dans son contenu une influence sensible des sciences du comportement (Mintzberg, Gelinier, Drucker).

L'approche empirique préconise de dégager des enseignements basés sur les expériences passées et les études de cas. Une telle approche permettra aux praticiens d'améliorer leur gestion dans des circonstances semblables et de formuler des généralisations à partir d'expérience vécues.

C'est en réaction à l'abstraction de l'école quantitative et à sa rigidité que s'est fondé l'école néoclassique.

L'approche empirique repose sur un certains nombres de principes qui sont les suivants :

- La maximisation du profit ;
- La décentralisation des responsabilités et des décisions ;

- L'élargissement de l'éventail de subordination (pour se consacrer aux problèmes importants) ;
- La direction par objectifs ;
- Le contrôle par exception et le principe dit d'auto contrôle des unités autonomes ;
- La motivation par la compétitivité (mettre en compétition plusieurs personnes).

P.Drucker est le plus célèbre des néoclassiques. Il considère qu'il est impossible d'être efficace avant de décider quelle sera la tache à accomplir et l'objectif à atteindre : c'est le management par objectif.

H.Minzberg a proposé une redéfinition des rôles du manager qu'il regroupe en 3 catégories :

- Les rôles interpersonnels
- Les rôles informationnels
- Les rôles décisionnels

O.Gélinier affirme que l'efficacité d'un groupe est assurée d'une part par la constitution d'une équipe ayant un chef qui ne prend jamais seul les décisions et d'autres part la délégation des responsabilités.

Cette école a contribué à la diffusion de certaines notions : direction par objectif, décentralisation, contrôle par les résultats.

Cependant sa portée est limitée dans la mesure où il est difficile de concevoir que des évènements passés puissent servir de guide à ce qui pourrait advenir dans un avenir souvent différent et d'élaborer une théorie et des techniques par la seule voie empirique.

5) L'école de contingence (autour de 1953) :

La théorie de la contingence tente de définir le type de mangement à adopter dans un environnement donné et pour une stratégie donnée. Il s'agit ainsi de mettre l'accent sur l'intégration de l'environnement et les divers aspects de la situation dans la théorie et la pratique de la gestion.

Dés le début des années 60, plusieurs chercheurs tel que Burns et Stalker, Voly, Hall, Woodward, etc. avaient déterminés le type de management adéquat pour différents environnements.

C'est ainsi que Burns et Stalker expliquent comment les structures organisationnelles s'adaptent aux différents types d'environnement. (Exemple : un système mécanique de management caractérisé par des règles formelles et une forte centralisation de la prise de décision semble mieux adapté à des environnements stables ou l'innovation technologique est faible et le marché est régulier.

En définitif, l'essence même de la démarche contingente consistera à une meilleure prise en compte de l'environnement et des divers aspects de la situation dans l'examen d'un problème donné.

6) L'école des systèmes (1965) :

L.V.Bertalanffy, homme de science qui a travaillé principalement dans les domaines de la physique et de la biologie, est considéré comme le fondateur de la théorie des systèmes. Cette théorie permet de faire ressortir l'interaction des parties entre elles et indique combien il importe d'examiner toute partie isolée dans le contexte de l'ensemble.

Voici son hypothèse de base : comprendre le mécanisme d'une entité, il faut la percevoir comme un système constitué de parties interdépendantes.

Von Bertalanffy distingue deux types de systèmes : le système fermé et le système ouvert. Un système fermé ne subit pas l'influence de l'environnement externe, tandis qu'un système ouvert est constamment en relation avec l'environnement externe.

Selon la théorie des systèmes, le mécanisme d'une entité doit être perçu dans son fonctionnement global, c'est à dire qu'il faut saisir des relations qui existent entre ses composantes. Cette théorie est appliquée à l'étude des entreprises pour mieux saisir leur fonction à travers l'analyse des relations entre ces divers éléments. En effet, l'entreprise est un système, mais ce système est constitué de parties distinctes qui, elles aussi peuvent être vues comme des systèmes. Ces sous systèmes de l'entreprise s'intègrent les uns aux autres. On trouve alors :

- Le sous système marketing : on y étudie les besoins du consommateur en quantité et en qualité, pour en informer le système de production. Ce système assure aussi la distribution des produits.
- Le sous-système production : il a pour but de produire les qualités et quantités voulues selon la date planifiée, les produits peuvent être soit tangibles (biens) ou intangibles (services).
- Le sous-système comptabilité et finance : il s'agit de trouver les sources de financement. On doit utiliser ces fonds de façon à faire progresser l'entreprise.
- Le sous-système GRH : il gère le personnel de toute l'entreprise. Ce système implique, entre autres les activités de sélection, d'embauche, de rémunération, de motivation, de formation.

7) Les tendances actuelles :

❖ **Des leaders en route vers l'excellence :**

Thomas Peters et Robert Waterman de chez MC Kinsey & Co, cabinet de conseil en gestion et auteurs du best seller « In search of Excellence » ont tenté de chercher les secrets de la réussite des entreprises. Ils ont découverts 8 pratiques fondamentales qui caractérisent les entreprises les mieux gérées.

1- Elles sont orientées vers l'action : le parti pris de l'action, c'est la prédisposition à faire avancer les choses. Les meilleures entreprises obtiennent une action rapide grâce à leur façon de communiquer informellement ou leur manière de recourir à des dispositifs adhoc. La structure bureautique ne suffit plus à une époque ou tout change vite.

2- Elles restent à l'écoute du client. Elles offrent une qualité sans pareil, un service adéquat et une fiabilité sans faille. Beaucoup des ces entreprises ont tiré leurs idées de produits des suggestions de leurs clients. C'est une question d'écoute attentive et régulière. Selon LewYoung, rédacteur en chef, Business Week, « Dans trop d'entreprises, le client est devenu un empêcheur de tourner en rond dont le comportement imprévisible détériore les programmations et qui réclame avec entêtement des produits qui marchent ».

3- Elles favorisent l'autonomie et l'esprit novateur, elles n'essaient pas de trop tenir l'individu en laisse et d'empêcher ainsi toute création. Elles encouragent la prise de risque et soutiennent les bonnes tentatives.

4- Elles assoient la productivité sur la motivation du personnel. Peters & waterman appellent les entreprises à traiter les gens en adulte, eux associés, à les traiter avec dignité et respect, les considérer eux et pas les investissements et la mécanisation comme la source primordiale de gains de productivité.

5- Elles se mobilisent autour d'une valeur clé partagée par tout le monde. Les valeurs ne sont en général pas transmises comme le suggère Seiznicks, par le biais de procédures écrites et formelles. Elles sont plus souvent diffusées par des moyens plus souples : les histoires, les mythes, etc.

6- Elles s'en tiennent à ce qu'elles savent faire : les entreprises les plus prospères sont celles qui diversifient autour d'une compétence unique. Celles qui réunissent moins sont, en général, les entreprises qui se diversifient dans des domaines variés.

7- Elles préservent une structure simple et légère : le bon fonctionnement d'une entreprise implique de faire en sorte que les choses restent compréhensibles pour les dizaines ou centaines de milliers d'individus qui la font avancer. Et cela signifie rester simple.

8- Elles allient souplesse et rigueur : concilier rigueur et souplesse c'est par définition la coexistence d'une ligne directrice centrale ferme et d'une autonomie individuelle maximale.

❖ **Le modèle japonais** :

De son coté William Ouchi, professeur à l'Université de Californie, Los Angeles et auteur de « La théorie Z » a essayé d'étudier les raisons du succès du modèle japonais. En effet à un moment où l'accroissement de la productivité du Japon, pays sans ressources naturelles, est beaucoup plus élevé que celui des Etats-Unis, l'analyse des méthodes japonaises s'imposait.

Sa théorie est basée sur les résultats de 5 ans de recherches, période au cours de laquelle il a constitué les formes de gestion japonaises et américaines et a essayé de donner conseil aux entreprises américaines qui veulent s'implanter au Japon (conserver quelques particularités de leurs théories qu'il faut adapter à certains fondements de la gestion japonaise).

Le secret de la réussite ne réside pas dans la technologie avancée, mais dans la façon particulière, unique de diriger les hommes : une approche qui met l'accent sur

- Une forte culture d'entreprise qui garantit aux individus une gouvernance entre leurs intérêts propres et ceux de l'entreprise ;
- Des prises de décision participatives par consensus ;
- La stabilité de l'emploi ;
- La polyvalence ;
- La responsabilité individuelle ;
- La flexibilité (avoir de petites unités productives afin de s'adapter aux nouvelles technologies).

❖ **Le management par le réseau :**

Les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) ont remis en question la vieille structure pyramidale. Organisation en réseau, liaisons horizontales, aplatissement des niveaux hiérarchiques, évaluations mutuelles des collaborateurs, responsabilité de la décision à celui qui est mieux placé (empowerment), conduite et orientation des compétences (coaching), sont les caractéristiques de l'organisation de demain.

Par ailleurs, toute entreprise est censée créer de la valeur dans plusieurs directions : le client, l'actionnaire, le personnel voire la société entière, la plus vitale de nos jours est assurément la valeur client.