

*Séance 12  
Synthèse  
4 435 94  
Automne 2012*

1

© Renée Bédard 2012

*Quels sont les fondements  
théoriques du management ?  
La pensée économique  
classique*

2

© Renée Bédard 2012

PENSÉE ÉCONOMIQUE CLASSIQUE : principes de base

Intérêt collectif : • maximisation des **intérêts individuels**

Mécanisme régulateur : • **main invisible** : dans la recherche de son intérêt personnel, chaque individu est conduit par une main invisible, qui permet d'atteindre l'intérêt collectif

3

© Renée Bédard 2012

PENSÉE ÉCONOMIQUE CLASSIQUE : principes de base

Croissance économique : • **f(marché libre)** = échanges volontaires entre producteurs (offre) et consommateurs (demande)

- le moins d'intervention possible
- libéralisme économique
- idéologie du progrès

4

© Renée Bédard 2012

## Environnement humain et physique

- des **ressources** inépuisables et abondantes
- des **facteurs de production** à exploiter au moindre coût.
- environnement d'affaires : **concurrence et rivalité, la loi du plus fort**, des stratégies **offensives et défensives**

5

© Renée Bédard 2012

## Entreprise

- la finalité : retour maximal sur les investissements
- un taux de **profitabilité** égal ou supérieur au taux de **rentabilité** exigé
- deux fonctions de direction : **gouvernance et direction**.
- acteurs principaux : clients et **actionnaires** (stakeholders vs shareholders)

6

© Renée Bédard 2012

## Entreprise

- des **objectifs** définis par la direction
- une **demande** à satisfaire (marché et clients)
- des **fonctions spécialisées verticalement** (production, MRK, FIN, GRH, ...)
- dimensions clés : marketing (1960), stratégie (1980) et **finance (2000)**
- les employés : des **facteurs de production** ou **ressources**, des **coûts** à diminuer

7

© Renée Bédard 2012

## Management

- buts :
  - ✓ rendement maximal des **facteurs de production** (machinerie, ressources humaines, usines, ...), considérés comme des **coûts**
- critères de bonne gestion :
  - ✓ **productivité** ou **efficience** (résultats vs ressources)
  - ✓ **efficacité** (résultats vs objectifs)
  - ✓ **rentabilité** (bénéfice vs capitaux investis)

8

© Renée Bédard 2012

## Gestionnaire

- buts :
- **maximiser** les profits de l'entreprise
- Rôle :
- **coordonner** les fonctions spécialisées, **stratégie, leadership** et **contrôle**
- Critère de l'efficacité managériale :
- **maximisation** des avois des actionnaires

9

© Renée Bédard 2012



## Les nouveaux principes de management *L'organisation expérimentatrice (Tom Peters)*

10

© Renée Bédard 2012

- Planifier :
- Tolérer voire rechercher les chevauchements entre les équipes de projets.
  - Éviter de diviser le travail à l'avance, pas de définitions de postes précises.
- Organiser :
- Former des petites équipes de projet sur une base volontaire.
  - Encourager les interaction constantes et intenses entre les utilisateurs ou les clients.
  - Le moins de hiérarchie possible.

11

© Renée Bédard 2011

- Diriger :
- Encourager la compétition et l'émulation entre les équipes de projet
  - Nommer des chefs de projet passionnés, entrepreneurs, missionnaires et pionniers.
- Contrôler :
- Accorder le plus d'autonomie possible à chaque équipe de projet (le moins de contrôle possible)

12

© Renée Bédard 2012



Que veut dire le management  
renouvelé,  
selon Omar Aktouf ?

13

© Renée Bédard 2012

#### PRINCIPES DE BASE

- Le mythe de la croissance infinie : caractère fini des ressources naturelles et de l'énergie disponible
- Le mythe du marché libre et de la libre concurrence
- Le rôle clé de l'État

14

© Renée Bédard 2012

#### PHILOSOPHIE DE BASE

- Transparence, honnêteté, générosité, sens du bien commun, partage de tout ce qui peut être partagé (depuis les actions jusqu'aux décisions, en passant par les profits, les produits de l'entreprise, les véhicules, les locaux, les privilèges, le confort, etc. )
- Une mentalité de qualité, d'innovation et de créativité
- Une culture de partage des objectifs, de convergence, de solidarité et de complicité active

15

© Renée Bédard 2011

#### DIRIGEANTS

- La contradiction interne : le propriétaire qui cherche le profit le plus élevé en abaissant au maximum ses coûts dont les salaires et l'employé qui souhaite le salaire le plus élevé possible
- Un management obsédé par le profit à CT
- La compétition porte sur la qualité, la qualification et la créativité de chacun, la durabilité et l'élimination des gaspillages
- Mobiliser l'intelligence dans toute l'entreprise

16

© Renée Bédard 2012

TRAVAILLEURS et SYNDICATS

- Associer réellement et jusqu'aux profits les travailleurs, en faire des partenaires actifs, et non plus des ressources passives
- Respecter la dimension éthique des activités de production
- Les syndicats : ne plus continuer à se comporter selon une logique défensive

17

© Renée Bédard 2012

TRAVAILLEURS et SYNDICATS

- L'acte de travail : rationalité de l'ingénieur et rentabilité financière
- Désaliéner l'employé, redonner un sens à son travail et lui fournir une place de sujet-acteur pensant et agissant, quel que soit son rang

18

© Renée Bédard 2012

Organiser

- Pyramide aplatie
- Simplicité et spontanéité des rapports
- Qualité des conditions de travail
- Auto-organisation
- Formation

19

© Renée Bédard 2011

Diriger

- Bureaux ouverts à tous
- Information transparente
- Participation à la prise de décision
- Culture de qualité, innovation et créativité
- Absence de privilèges exclusifs ou occultes
- Écoute systématique de l'employé de base
- Gestes et signes symboliques de la vie en commun
- Management à visage humain
- Participation

20

© Renée Bédard 2012

## Contrôler

- Rémunération équitable
- Auto-contrôle

21

© Renée Bédard 2012



Qu'est-ce qu'un dirigeant  
compétent ?  
Daniel Goleman

22

© Renée Bédard 2012

## LA COMPÉTENCE DU DIRIGEANT

- Intelligence rationnelle (logique, abstraction, généralisation, ...)
- Intelligence émotionnelle (sentiments, émotions)
- Intelligence relationnelle (relation à l'autre)
- Intelligence sociale (relation au groupe, empathie, sensibilité, conscience organisationnelle, travail d'équipe).
- Intelligence écologique (relation au milieu)

23

© Renée Bédard 2012