

Théories et stratégies du management

Le management est une responsabilité au sein de toute organisation et plus précisément de la direction. Les structures sociales et médico-sociales ne sont pas des entreprises comme les autres...

Les environnements et la société constituent plus qu'auparavant des références et induisent des normes. Les frontières entre le dedans et le dehors sont davantage fluides, les institutions sont désormais des organisations plus ouvertes, susceptibles de s'adapter aux turbulences, en mesure de proposer des évolutions. À ce titre, le management doit permettre d'élaborer des réponses appropriées. Le secteur ne peut être assimilé aux entreprises ou aux administrations, car il trouve son essor dans les fondements de l'économie sociale ou solidaire, dans le militantisme social et la professionnalisation.

L'éthique s'articule à la compétence et les associations ont à faire valoir leur dimension politique et la force de leur projet. Au-delà, les établissements et services exercent une mission, ils répondent à des besoins, ils ont un rendez-vous avec l'avenir. Les directions ont pour rôle d'accompagner le changement humain et technique, de promouvoir l'innovation et la qualité des prestations. Le management résulte d'une vision et d'une anticipation sur l'avenir, mais il trace le chemin et il est alors pragmatique, mobilisateur et responsable.

Discours et méthodes sont nécessaires. Le management ne forge pas des illusions, il s'inscrit inlassablement dans l'évènement et le quotidien des organisations.

Patrick Lefèvre
Directeur du cabinet
Techné-conseil

Patrick Lefèvre est fondateur et directeur du cabinet Techné-conseil, spécialisé dans l'action sociale, le management des organisations et des ressources humaines. Il enseigne également dans plusieurs formations supérieures à l'université et dans des écoles spécialisées. Éducateur spécialisé, il a exercé pendant plusieurs années la fonction de directeur d'établissement social, puis de directeur adjoint au sein d'un CREA.

I - LE CONCEPT DE MANAGEMENT

Il s'agit là d'une notion qui s'est peu à peu développée dans les entreprises industrielles et bureaucratiques, puis dans les entreprises de services, au cours du 20^e siècle. Le concept apparaît nettement à la fin des années 50 en Amérique, et se généralise aujourd'hui à tous les univers de production, y compris dans l'économie sociale, et plus largement dans le champ de la santé et de l'action sociale. Il constitue une réponse à des évolutions historiques et à des mutations dans l'économie et le travail, il est associé à la notion proposée par F. Braudel « d'avènement de la société industrielle, de la société bourgeoise et capitaliste ».

Le management renvoie aux théories relatives tantôt aux organisations tantôt aux stratégies qui impliquent l'entreprise dans la gestion et l'animation de ses différentes ressources au regard de ses objectifs. C'est une réponse alternative au fonctionnement des entreprises charismatiques ou paternalistes, c'est une démarche de rationalisation de l'action organisée, dans les entreprises confrontées à une complexification accrue des contraintes, tant au niveau humain que technique.

“Le management est une réponse alternative au fonctionnement des entreprises charismatiques ou paternalistes”

Longtemps liée au secteur économique et au marché, cette dynamique correspond aussi bien à « l'art de faire », aux processus qui permettent l'optimisation de l'entreprise sur le marché, qu'à la valorisation des ressources humaines. Le terme « management », dans son étymologie, renvoie à l'idée de « manège ou de ménage », et pourrait signifier « régler les affaires de la maison », ou aménager et bien évidemment organiser. Il symbolise la « main » (cf. La main visible des managers, A. Chandler). La main est symboliquement associée au management et au manager. Les expressions « prendre en main une organisation, tenir en main, mettre la main à la pâte » illustrent bien des postures et des comportements de dirigeants, dans la conduite des affaires...

Le management est défini comme un « art ou une action, qui permet de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, il s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise ». Il conduit à obtenir des personnes que les tâches soient accomplies dans les meilleures conditions. Il recouvre toutes les fonctions attachées à l'entreprise, l'organisation de la production, la gestion des ressources humaines, le développement, la recherche ou l'innovation...

II - REGARD SUR LES ORGANISATIONS

Management et organisation sont liés, parfois confondus. L'organisation est aujourd'hui définie comme un ensemble humain et technique structuré autour de stratégies et méthodes lui permettant d'assurer à la fois sa pérennité, sa compétence sur le marché et la capacité à atteindre ses objectifs. L'organisation peut être regardée comme un rassemblement de ressources humaines, matérielles, de travail et de capital, influencées par une diversité de contraintes et d'opportunités, internes et externes.

H. Mintzberg la situe comme : « un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite d'une action commune ». M. Crozier propose quant à lui un « ensemble constitué en vue d'atteindre un but clairement défini, et ayant à sa disposition toute une série de procédés et de contrôles contraignants, permettant d'assurer la subordination de tous ces moyens, y compris des ressources humaines, à l'accomplissement de ce but et impliquant la nécessité d'unir les efforts d'un individu à celui des autres ».

Plus généralement, l'organisation peut être appréhendée à partir de plusieurs dimensions :

- A. l'entité institutionnelle, de l'identité et de la culture,
- B. la dimension structurelle et fonctionnelle,
- C. la dimension de la compétence et de la performance.

En fait, l'organisation a été pensée comme un modèle de société induisant une certaine approche de l'action collective, comme un processus de rationalisation du travail, d'élaboration culturelle et symbolique, capable de définir des normes et des règles explicites ou implicites, comme un lieu d'échange et de communication, un lieu d'expression du pouvoir et du conflit.

Il est également important de regarder la question à travers le prisme de l'économie d'entreprise, et notamment les trois grandes périodes de développement :

- l'économie de production,
- l'économie de marché,
- l'économie d'environnement.

Les modèles repérables de l'action organisée

Charismatique	mythique	relationnel	communauté
Techniciste	ingénieur	mécaniciste	production/atelier
Légaliste	gestionnaire	rationnel	procédures/bureau
Entrepreneurial	manager	innovant et mobile	réseau

Guide de la fonction chef de service dans les organisations sociales et médico-sociales, Patrick Lefèvre, Dunod, 2001.

À ce titre, le management a sans doute été d'abord une réponse à des contraintes de production, pour s'intéresser ensuite à l'impact du marché et à l'essor des facteurs concurrentiels, jusqu'à la dérégulation progressive des échanges économiques et au passage progressif du *pilotage par l'offre* au *pilotage par la demande*. Le facteur humain est peu à peu devenu un élément déterminant dans l'histoire des organisations, tout comme l'a été plus récemment le développement massif des technologies de l'information et de la communication, ou la recombinaison massive des entreprises (délocalisation, fusion/absorption...). Le management a ainsi accompagné un mouvement qui trouve ses origines dans la rationalisation de la production, s'adaptant par la suite aux évolutions historiques, économiques et culturelles. Il constitue une réponse qui prend ses repères dans la diversité des sciences humaines, juridiques, économiques et de gestion. Ingénieurs, militaires, comptables, juristes, psychologues, autant de figures symboliques qui ont accompagné le développement des idées et des conceptions du management.

Les grands courants et les influences dans les organisations

1. La production	Économie de production	
La division du travail Mécaniser et motiver Machines spécialisées, travail à la chaîne Organisation scientifique du travail Le métier se détache de la qualification Analyse du travail/méthodes/rationalisation Staff and line Prévoir/organiser/commander/coordonner/contrôler	XIX ^e siècle XIX ^e siècle fin XIX ^e	Les chemins de fer Taylorisme Fayol
<i>Rupture début XX^e siècle -> Le travail en miettes, G. Friedmann</i>		
2. La motivation		
Production de masse Augmentation des salaires Les relations humaines et les théories de la motivation La dynamique de groupe	début XX ^e 1930	Fordisme E. Mayo-K. Lewin
<i>Rupture due au fait que l'entreprise est un lieu conflictuel</i>		
3. La participation	Économie de marché	
Direction participative par objectifs (DPO) Innovation/cohérence/délégation Déconcentration et responsabilité des cadres	P. Drucker O. Gélienier 1950/1960	Sloan (Général Motors)
<i>Rupture économie d'entreprise/révolution des organisations</i>		
4. La polyvalence	Économie de marché	
Pilotage par la demande et le juste à temps. Flexibilité Organisation composite et polycellulaire Globalité tâches et groupes autonomes Enrichissement des tâches	1970/1980 H. Seryieux	Entreprise 3 ^e type
<i>Polyvalence et désécialisation</i>		
5. Acteurs et réseaux		
Entreprise système et en réseau « entreprise matricielle » Organisation par projets L'entreprise à l'écoute Management systémique	1980/1995 M. Crozier H. Seryieux	Entreprise 4 ^e type
<i>Rupture : le mythe de l'entreprise au profit de l'éthique</i>		
6. L'éthique et la société	Économie de marché	
L'entreprise citoyenne L'entreprise « une affaire de société » Citoyenneté/démocratie/environnement La lutte des places	A. Touraine R. Sainsaulieu 1995...	V. De Gaulejac
<i>Réarticulation de la productivité et de l'emploi</i>		
7. Responsabilité et risque	2000	Économie assurancielle
Le temps des responsables Le corrupteur et le corrompu Judiciarisation et accroissement des risques	A. Etchegoyen A. Etchegoyen	

Guide de la fonction chef de service dans les organisations sociales et médico-sociales, Patrick Lefèvre, Dunod, 2001.

III - THÉORIES ET APPROCHES DU MANAGEMENT

Deux niveaux peuvent être repérés comme constitutifs du management, qui permettent de se situer dans une multiplicité de théories et stratégies :

- l'analyse des organisations, comme construit social et fonctionnement,
- le comportement des individus et des groupes, et le facteur humain.

1. L'école classique

Trois noms sont attachés à la recherche et aux évolutions :

- **Max Weber**, penseur de la rationalisation et de la bureaucratie, propose de remettre en question le modèle de l'organisation traditionnelle et charismatique, en s'appuyant sur des procédures explicites de fonctionnement. On lui doit le concept « d'organisation rationnelle légale » ;
- **Frédéric W. Taylor**, inventeur de l'organisation scientifique du travail, propose une différenciation formelle des tâches confiées aux dirigeants et aux exécutants, mais il identifie et structure les différentes fonctions de l'entreprise. Il introduit des méthodes psychotechniques de sélection des individus (the right man in the right place) et explique la bonne façon d'accomplir une tâche (the one best way) ;
- pour **Henri Fayol**, la division du travail, hiérarchie et centralisation, l'unité de commandement, constituent les bases du management scientifique et ont permis de définir le modèle de l'École classique.

Ces approches ont conduit à de réelles innovations au sein des organisations, mais elles correspondent à un moment de l'histoire des entreprises industrielles. Elles restent des repères utiles dans le management, fondés sur la structuration formelle des niveaux organisés et des places. On peut leur reprocher d'évoluer vers la bureaucratie et le cloisonnement, et d'avoir été plus adaptées à des systèmes fermés et des environnements stables, d'avoir négligé par ailleurs les facteurs de pouvoir et de conflits humains.

2. L'école des relations humaines

Le concept de « rationalité généralisée » comporte des limites liés à l'incertitude des environnements et à une certaine irrationalité du comportement humain. Elton Mayo sera le premier à mettre en évidence le facteur humain et le champ de la motivation. Les courants relatifs à la dynamique des groupes, sous l'impulsion de Kurt Lewin, apportent des pistes nouvelles pour comprendre et intégrer l'action collective, notamment les phénomènes de leadership et le fonctionnement des groupes restreints. Parfois en contradiction avec les théories rationnelles managériales dans les entreprises, cette approche a inauguré les analyses sur les phénomènes de pouvoir, les communications informelles.

3. Le management participatif

Lié à la direction des entreprises, le management participatif s'intéresse au mode de gouvernement et à la construction des organigrammes, des relations humaines et sociales, et au processus de motivation et de participation des cadres et salariés. On peut la décomposer en plusieurs niveaux :

- la direction participative par objectifs (DPPO),
- les cercles de pilotage et de qualité,
- l'entreprise apprenante et formatrice.

Il s'agit principalement de mettre en œuvre des processus de délégation et de consultation, comme des éléments de la décision, impliquant la responsabilité et l'autonomie des acteurs, à tous les niveaux de l'organisation. Les démarches de projet se sont largement inspirées de cette philosophie qui concilie à la fois délégation et démocratisation de l'action organisée.

4. La sociologie des organisations

Courant plus récent apparu dans les années 70/80, il s'est fortement développé et allie deux approches, celle relative à l'organisation elle-même et celle relative aux individus qui la composent. La sociologie des organisations s'intéresse aux facteurs individuels et à l'action collective, traite de la socialisation et de la culture, de l'analyse et de la régulation du pouvoir. On peut la décomposer en plusieurs courants essentiels :

- **L'analyse stratégique** : Michel Crozier et Erhard Friedberg regardent l'organisation comme un système politique, qui résulte notamment du jeu des acteurs, de leur capacité à développer des stratégies et à tirer profit des zones d'incertitude au sein de l'organisation.
- **La régulation sociale** : Jean-Daniel Reynaud apporte un éclairage important sur la place des règles dans l'organisation montrant comment les règles implicites ou explicites participent de la socialisation des individus et des groupes. Il distingue deux sortes de règles, celles du contrôle et celles liées à l'autonomie de l'individu.
- **L'identité et la culture** : Renaud Sainsaulieu apporte de nombreux éclairages sur les phénomènes identitaires et sur le développement des cultures professionnelles ou organisationnelles. Il tente de comprendre les organisations à partir des mondes sociaux qui la composent, de l'autonomie de chacun, et identifie plusieurs modèles d'intégration sociale :
 - *l'entreprise communauté* qui fonctionne sur des normes explicites et intériorisées, et sur le sentiment d'appartenance de chacun à l'organisation.
 - *l'entreprise modernisée* qui concerne les entreprises fragilisées par les contextes et menacées par les environnements, qui s'adaptent et inventent une recomposition technologique et organisationnelle. Le changement global accompagne la démarche.
 - *l'entreprise bureaucratique* caractérise plutôt le secteur des administrations publiques et privées et s'appuie sur la prégnance de normes, de règles et de hiérarchies qui structurent l'action collective et limitent l'autonomie des acteurs, mais qui tendent à pérenniser l'organisation.
 - *l'entreprise duale* qui répond à la contrainte de performance et de concurrence par une rationalisation accrue de la production, et par une flexibilité de l'organisation et des tâches.

“Les démarches de projet se sont largement inspirées de la philosophie du management participatif”

- **l'analyse des organisations** : ce courant articule sociologie et psychanalyse, individu et institution ; il observe l'organisation à travers des principes liés à la part de l'inconscient et de l'irrationnel. C'est un regard particulièrement utile pour les organisations qui traversent des crises et des conflits, permettant de relativiser la rationalité du vécu au sein des institutions et des groupes. L'analyse institutionnelle offre un mode d'intervention clinique adapté à certaines situations. L'anthropologie et l'ethnologie apportent leur part à la compréhension des organisations, à travers l'étude des mythes et des rites, et de la place accordée aux phénomènes de socialisation et de culture d'entreprise.

IV - L'ÉVOLUTION DU MANAGEMENT

Il s'agit de regarder les organisations comme des « construits sociaux » qui inventent des équilibres et cherchent à les maintenir, qu'il s'agisse d'équilibres financiers, gestionnaires, productifs ou humains. Le management est plus que jamais dépendant des facteurs d'environnement économiques et politiques. Les espaces interne et externe se sont progressivement recomposés, introduisant la notion de porosité des niveaux.

L'entreprise comme micro-société a laissé place à l'organisation en réseau, à une communication ouverte et fluide, et à une moins grande maîtrise du management interne au profit de la gestion des incertitudes, tant au plan humain que technique. C'est ainsi que se sont développées les notions de « veille stratégique, technologique et concurrentielle ». Organisation, acteurs et environnements définissent désormais ensemble le jeu du compromis et de la négociation, dans lequel les frontières de l'organisation sont de plus en plus virtuelles et les facteurs de régulation externe de plus en plus présents. Les exigences sont plus fortes, marquées par des contraintes essentielles :

- ⇒ le développement de la concurrence,
- ⇒ l'innovation technologique,
- ⇒ le risque et la prévention des risques,
- ⇒ la motivation des individus.

Le management systémique rendu nécessaire implique un travail renouvelé sur les problématiques du changement et la gestion des transitions. L'incertitude de nos sociétés et de l'économie ne doit cependant pas laisser place à des approches managériales trop conjoncturelles et opportunistes. Les managers doivent aujourd'hui acquérir des aptitudes à analyser, à comprendre des situations et des événements dans un monde marqué par la turbulence et la fragilité des organisations.

Le management constitue une réponse appropriée à la sécurisation nécessaire des entreprises. Il est peut être utile de s'appuyer à la fois sur une réflexion éthique et sur la fonction citoyenne des organisations, au-delà de leur position concurrentielle et de la recherche du marché et du profit. Des équilibres sont nécessaires entre une vision de l'entreprise adossée à une économie néolibérale, ou à une économie solidaire et sociale, responsable de l'avenir des hommes et des sociétés.

V - LE MANAGEMENT DANS LES ORGANISATIONS SOCIALES ET MÉDICO-SOCIALES

Le concept de management est resté longtemps à la périphérie des organisations sociales et médico-sociales. Le secteur est pourtant concerné par toutes les évolutions intervenues dans les entreprises privées ou publiques, même si les associations, établissements et services ont évolué différemment, compte tenu de facteurs historiques, culturels et de la nature des missions. En effet, l'éthique, le militantisme, la pression relative des environnements, ont longtemps protégé des turbulences. Le secteur est aujourd'hui identifié par les environnements juridiques, concurrentiels et économiques.

Le terme de management social a pris place prudemment dans des organisations qui sont de plus en plus confrontées aux mêmes contraintes que les entreprises de services, si ce n'est que le degré de pression externe est moindre. La « protection » que représentent les subventionnements accordés aux établissements et services, et le moindre risque entrepreneurial, contribuent à pondérer les pressions. Pour autant, les exigences se sont accrues et les recompositions sont engagées dans un secteur où l'on parle ouvertement de « reprise », de « fusion », de « qualité », de « concurrence », d'appels d'offres... Les petites associations disparaissent au profit de groupes associatifs entreprenants. De nombreuses recompositions s'organisent aussi en réponse aux mutations contextuelles, à la désinstitutionnalisation, à la prise en compte des notions de territoire ou de travail en réseau, et surtout au développement de la logique de prestation et de service au détriment de la logique de structure. Les organisations sociales sont dès lors moins identifiées à partir de publics cibles, mais plutôt à partir de leur capacité à répondre, par la qualité et l'innovation, à des demandes naissantes sur le territoire, et à partir de leur projet associatif ou d'établissement.

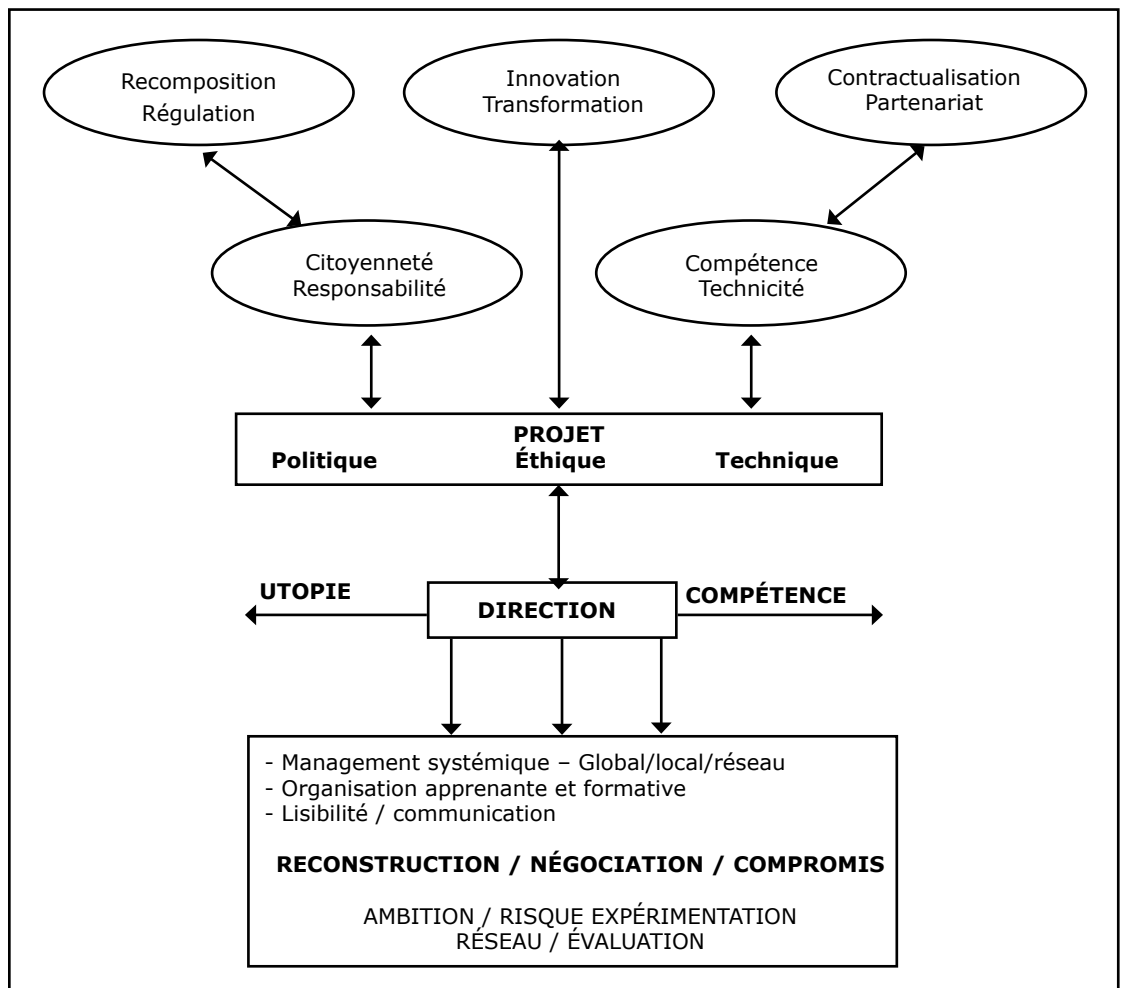
“On assiste peu à peu à l'émergence des entrepreneurs sociaux”

À ce titre, le management associatif prend une place aujourd'hui plus importante, au-delà de l'autonomie des établissements. On assiste peu à peu à des modifications sensibles, à la disparition des directions charismatiques et à l'arrivée des entrepreneurs sociaux, qu'ils soient bénévoles ou professionnels. Les bâtisseurs d'hier ont laissé la place aux innovateurs et aux managers des ressources humaines. Les associations intègrent des programmes moins hiérarchiques, davantage fonctionnels et transversaux, agissant en réseaux internes et externes, déconcentrés ou décentralisés.

La spécificité du management social accompagne plusieurs enjeux :

- contribuer au maintien d'une logique non commerciale qui privilégie l'éthique,
- assurer les conditions de l'innovation et du développement des services,
- contribuer à la qualité des prestations en direction des usagers et de la société,
- optimiser les ressources humaines, tant au plan de la dynamisation que de la prospective.

Le management du changement dans l'action sociale



Guide de la fonction chef de service dans les organisations sociales et médico-sociales, Patrick Lefèvre, Dunod, 2001.

L'organisation par projets

Elle est aujourd'hui légitime et peut être utilisée au service de l'efficacité, du développement des ressources et de la démocratie dans les associations, les établissements privés et publics. Elle peut accompagner la désinstitutionalisation sans que des ruptures trop brutales n'interviennent, dans le respect des personnes, qu'il s'agisse des usagers ou des salariés. Le compromis et la négociation s'imposent, ils appellent un management renouvelé, moins centré sur la reproduction et le maintien des équilibres antérieurs, davantage créatif et prospectif, capable de se centrer à la fois sur l'évènement quotidien et sur la mise en perspective du futur. On peut alors assister à la légitimation du management transitionnel.

L'organisation rationnelle légale

La qualité du management reposera sur la capacité des organisations à fonder des repères pour penser l'action collective, la motivation et la compétence des acteurs. Elle ne peut plus être liée au seul charisme des dirigeants, elle renvoie à la force de l'organisation définie autour de sa culture, de ses normes fonctionnelles, à la compétence de ses dirigeants et cadres capables de susciter et d'accompagner le changement humain et technique. Plusieurs stratégies sont susceptibles d'apporter des garanties aux établissements et services :

- la formalisation des projets, associant acteurs internes et partenaires,
- les démarches qualité, permettant la confiance et la sécurisation des environnements,
- la définition des responsabilités et des délégations,
- l'analyse des emplois et des compétences,
- le management des trajectoires professionnelles et la mobilité des personnels.

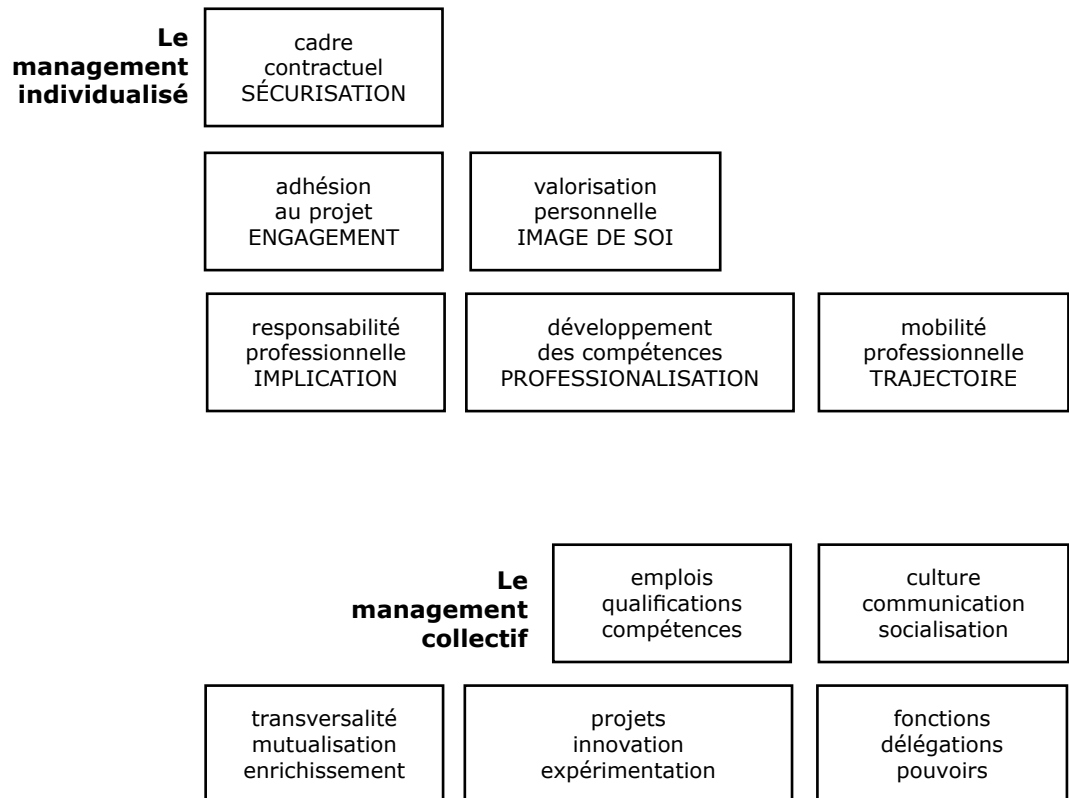
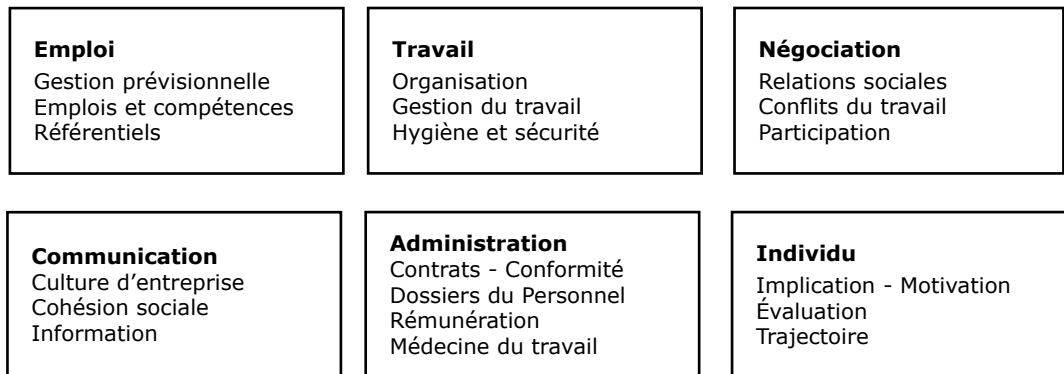
Le management des ressources humaines*

Les ressources humaines sont nées avec la réflexion sur les organisations et le management. Regroupant à la fois stratégies et méthodes, elles touchent aussi bien la gestion et l'administration, l'organisation du travail, l'implication et la dynamisation des acteurs, la prospective, l'anticipation et la gestion prévisionnelle, le dialogue social, les études quantitatives et qualitatives. La fonction « ressources humaines » est directement dépendante des directions au plan stratégique, on parle du directeur ou responsable des ressources humaines. Tantôt confiées à des comptables, des gestionnaires des organisations, ces délégations traduisaient des logiques instituées, des manières de penser la place des salariés dans les organisations, autant que des philosophies de gestion.

Des modèles repérables... à travers plusieurs logiques : *productiviste*, celle de la rationalité du travail, *gestionnaire*, celle de l'analyse des coûts, la logique de la prévision et de *l'anticipation*, celle de la motivation et de *l'implication*, la logique des *compétences* et de la *formation*, enfin celle du *dialogue* et des *relations sociales*.

* Extrait du Cahier Technè n°3, Mai 2001.

La gestion des ressources humaines



BIBLIOGRAPHIE

Sociologie des organisations

- M. Crozier, L'acteur et le système
- P. Bernoux, La sociologie des organisations
- A. Bartoli, Communication et organisation
- J.-D. Reynaud, Les règles du jeu et l'action collective
-> Complexité des organisations
- E. Morin, Introduction à la pensée complexe
- J.-L. Le Moigne, Le constructivisme, tome 1 et 2
- M. Génelot, Manager dans la complexité

Management et ressources humaines

- M. Weber, Économie et société
- H. Mintzberg, Voyage au centre des organisations ; Le manager au quotidien
- A. Chandler, Stratégies et structures de l'entreprise
- M. Crozier, L'entreprise à l'écoute
- D. Weiss, Les ressources humaines
- J.-M. Peretti, Ressources humaines
- J.-P. Flipo, le marketing des services
- A. Meignant, Manager la formation

Sociologie clinique

- M. Pagès, L'emprise de l'organisation
- E. Enriquez, L'organisation en analyse ; Les jeux du désir et du pouvoir
- V. de Gaulejac, Sociologie clinique ; Le coût de l'excellence ; La lutte des places
-> Identité et culture – Mondes sociaux
- E. Jacques, La culture d'entreprise
- R. Sainsaulieu, Les mondes sociaux ; L'identité au travail ; Sociologie de l'association
- L. Boltanski, Les économies de la grandeur
- M. Callon, La science et les réseaux

Direction et encadrement

- J.-M. Miramon, Le métier de directeur ; Manager les changements dans l'action sociale
- P. Lefèvre, Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social
- P. Lefèvre, Guide de la fonction chef de service dans les organisations sociales et médico-sociales.