

# Agir en situation complexe - Note de synthèse 2 -

## Le management des organisations

### Au sommaire

#### A. Les organisations...

1. Mais qu'est-ce qu'une organisation ?
2. Les composantes d'une organisation
  - 2.1. Des objectifs
  - 2.2. Des structures
  - 2.3. Des systèmes de production et de gestion
  - 2.4. Des hommes et des femmes

#### B. ...et leur management

1. Qu'est-ce que le management ?
2. Les chemins du management
3. Les dimensions du management
  - 3.1. Planifier
  - 3.2. Organiser
  - 3.3. Activer
  - 3.4. Evaluer

**Angeline Aubert-Lotarski**

*Chercheuse*

*Responsable du projet à*

*l'Université de Mons-Hainaut*

[angeline.aubert@umh.ac.be](mailto:angeline.aubert@umh.ac.be)

**Désiré Nkizamacumu**

**&**

**Dorothee Kozlowski**

*Rédacteurs*

### Synthèse

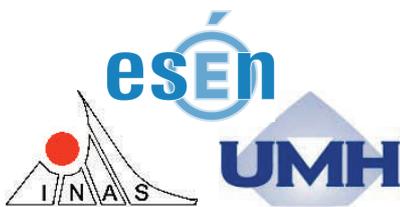
Manager depuis toujours, le chef d'établissement doit l'être aujourd'hui, plus qu'hier, dans le contexte français. En effet, le processus de décentralisation qui a eu pour effet d'accroître l'autonomie des établissements confère une dimension managériale supplémentaire à la fonction de chef d'établissement qui a en charge des tâches de planification stratégique, d'organisation, d'impulsion et de pilotage qui font de lui un manager entier. D'où l'intérêt de clarifier cette notion de management qui est inséparable de son champ d'application : les organisations.

### Les organisations...

De nombreux auteurs appartenant à plusieurs disciplines différentes se sont intéressés à la conceptualisation de la notion d'organisation, sans pour autant pouvoir en livrer une vision commune, confrontés qu'ils étaient à la multiplicité des formes de l'objet qu'ils avaient à cerner. Comme eux, nous ne pourrions sans doute pas échapper à décrire l'organisation en pensant directement à notre domaine de spécialité, l'organisation scolaire. Néanmoins, si le présent récit peut aider à percevoir les composantes organisationnelles de l'organisation scolaire, le type d'organisation auquel elle appartient et comment elle fonctionne en tant qu'organisation, alors il aura atteint son objet.

### ...et leur management

L'histoire des discours sur le management des organisations suit celle des organisations elles-mêmes, depuis les fondateurs comme Fayol (1916), orientés vers la rationalisation jusqu'aux théoriciens récents, qui



### Institut d'Administration scolaire

*Méthodologie et formation*

*Faculté de Psychologie et des Sciences de  
l'Éducation*

*Université de Mons-Hainaut*

*Académie universitaire Wallonie-*

*Bruxelles*

*Place du Parc 18*

*B-7000 Mons*

*Téléphone: +32 65 37 31 90*

*Fax: +32 65 37 37 74*

*[inas@umh.ac.be](mailto:inas@umh.ac.be)*

*<http://www.umh.ac.be/inas>*

prônent plus la responsabilisation et l'implication de tous les membres. Mais rationalité et participation doivent-elles être toujours opposées ? On tentera de faire le point sur cette question à travers la description des grandes fonctions du management, fonctions qui mettent en jeu, de façon transversale, un certain nombre de processus organisationnels importants : les processus de décision, de coopération / communication et d'évaluation.

## A. Les organisations...

Toute définition sera sans doute incomplète devant la complexité du phénomène à décrire mais elle aura le mérite de jeter les bases d'une description.

### 1. Mais qu'est-ce qu'une organisation ?

Outre le fait même de procéder à une organisation, le terme organisation désigne le résultat de cette action : *"une réalité sociale, économique et technique relativement stabilisée"*, avance Livian (2005), qui est loin d'être seul sur les traces de l'organisation.

En effet, beaucoup d'autres penseurs ont tenté de définir ce qu'est une organisation. Ainsi, pour Morin et Delavallée (2000), l'organisation a plusieurs figures. D'abord, celle d'un système conçu comme *"un ensemble finalisé d'éléments en interaction"*, parce que dans une organisation, on identifie des objectifs à réaliser, des moyens tant matériels qu'humains pour les réaliser, des dirigeants qui mettent en place des techniques et des systèmes de gestion, en organisant les interactions entre toutes les composantes, et des *"façons de faire"* qui ont acquis une certaine réputation d'efficacité avec le temps.

Mais l'organisation a aussi une autre figure, celle d'un système social : *"un ensemble de relations concrètes entre des individus interdépendants"* qui mettent en œuvre des décisions pour résoudre des objectifs.

On aura identifié, dans ces quelques lignes, deux tendances dominantes : une tendance tournée vers le **fonctionnement des systèmes** et une autre orientée vers l'étude des **rappports humains**, les deux unies par la présence, dans leur représentation de l'organisation :

- d'objectifs à atteindre ;
- de structures ;
- d'interactions ;
- de techniques et d'une culture.

Tous, éléments à partir desquels on tentera de décrire, plus largement, les composantes d'une organisation.

### 2. Les composantes d'une organisation

Formulées différemment, les modèles explicatifs des composantes d'une organisation émanant de différents auteurs recouvrent en réalité les mêmes concepts. Ainsi, pour Livian (2005), l'organisation comporte 4 composantes en interaction :

- la composante humaine ;
- la structure ;
- la composante physique ;
- le système de gestion.

Morin et Delavallée (2000) identifient, eux aussi, 4 sous systèmes formulés différemment :

- les objectifs ;
- les techniques ;
- les structures ;
- la culture.

Il est clair que ces représentations se recoupent même si elles n'organisent pas les éléments de la même façon ni sous les mêmes vocables.

### 2.1. Des objectifs

Les auteurs soulignent qu'une organisation prend toujours naissance autour d'un certain nombre d'objectifs ; invention humaine, elle répond toujours à quelques motivations de ses créateurs. Ainsi, les objectifs de l'organisation sont-ils en réalité les objectifs des créateurs ou des dirigeants de cette organisation ? Ces dirigeants sont, eux-mêmes, mus par des besoins divers, le plus souvent liés à l'adaptation, à l'environnement. C'est souvent en terme d'évolution du marché que s'exprime cet environnement, étant donné que l'étude des organisations est avant tout celle des organisations de production industrielle.

Il n'empêche que toute organisation se reconnaît dans une telle description ; l'organisation scolaire aussi fonctionne autour d'objectifs, émanant de différents niveaux de responsabilité. Qui dirige l'organisation scolaire ? Il s'agit d'une chaîne de commandement allant du niveau national au niveau de l'établissement, en passant par les niveaux académique et départemental. Une telle configuration est sans doute favorable à ce que Morin et Delavallée appellent la direction par les objectifs, et qui se décrit comme suit :

1. Un responsable de niveau N fixe avec son supérieur hiérarchique les objectifs de l'unité dont il a la responsabilité pour la période à venir ;
2. à son tour, il fixe les objectifs de ses collaborateurs ;
3. parmi ces derniers, ceux ayant une fonction de management définissent avec leurs propres collaborateurs de niveau N-1 les objectifs de ces derniers ;
4. et ainsi de suite jusqu'au niveau hiérarchique le plus bas.

Une telle vision de la fixation des objectifs de l'organisation scolaire respecte la ligne directrice de la décentralisation du système éducatif et le renforcement du rôle de manager du chef d'établissement et des responsables académiques. En cascade, ces différents échelons s'inspirent des objectifs fixés au niveau hiérarchique supérieur pour élaborer ceux de leur niveau. Au niveau de l'établissement scolaire, les objectifs sont consignés dans le projet d'établissement.

Enfin, les auteurs soulignent aussi le rapport entre les objectifs organisationnels (ceux des dirigeants) et les objectifs individuels (ceux des subordonnés) ; ces derniers, à partir des objectifs d'organisation annoncés, se fixent eux-aussi des objectifs individuels, pour une part convergents avec l'organisation, mais aussi divergents pour une autre part. Ce qu'il faut comprendre, c'est que les objectifs d'organisation fixent les conditions et contraintes de travail des subordonnés, contraintes qui ne rencontrent pas le même accueil chez tous. Sans supprimer ces divergences, le manager s'emploiera à rapprocher le plus possible les objectifs individuels aux objectifs d'organisation.

Les structures de l'organisation décrivent la façon dont elle s'organise pour atteindre ses objectifs. Les théoriciens de l'organisation décrivent cette façon de s'organiser au niveau

macrostructurel (niveau globale de toute l' organisation ) d'abord en se basant sur le critère de la division du travail : comment le travail est-il réparti ? Sur quel critère les unités de travail sont-elles formées? Ils décrivent alors **quatre modes de répartition du travail** :

- **Fonctionnel** : les agents qui font le même type de travail constituent une unité, c'est la fonction qui est prise en compte ;
- **Divisionnel** : tous les agents nécessaires à la réalisation d'un "produit" se regroupent, on considère donc ici le résultat ;
- **Matricielles** : dans certaines organisations, les mêmes moyens sont utilisés pour des missions différentes. Il s'agit d'organisations pouvant s'adapter à des situations changeantes ;
- **Structures en réseau** : adaptées dans les organisations qui réalisent des missions différentes, qui comportent en leur sein des services différents, non interdépendants, intégrant une dynamique de changement.

## 2.2. Des structures

Au niveau microstructurel, il s'agit de voir si le travail est fait seul ou en groupe et le degré d'autonomie accordé. Morin et Delavallée décrivent alors quatre types de postes comme suit :

Degré d'autonomie Struc- ture fondée sur	Faible autonomie	Forte autonomie
Postes individuels	Postes spécialisés	Postes enrichis
Travail en groupe	Groupes traditionnels	Groupes autonomes

Figure 1 : Les types de postes au niveau microstructurel.  
Morin et Delavallée (2000)

- **poste spécialisé** : poste individuel où l'agent effectue un type de travail précis en utilisant un équipement clairement identifié et suivant des modes opératoires prédéfinis ;
- **poste enrichi** : poste individuel spécialisé mais incorporant en plus des activités en amont et en aval, comme la préparation et le contrôle ou évaluation ;
- **groupes traditionnels** : les opérateurs sur postes individuels sont supervisés par un chef ;
- **groupes autonomes** : les activités de planification, d'organisation et de contrôle sont réalisées par les membres du groupe eux-mêmes.

## 2.3. Des systèmes de production et de gestion

Les techniques de production sont les techniques qui sont mises en œuvre dans la production du bien matériel ou du service constituant la finalité de l'organisation ; quant aux techniques de gestion, elles participent au pilotage de l'organisation, en évaluant les performances des différents postes, en appliquant un système de récompense-sanction, en recueillant, en traitant, stockant ou diffusant des informations.

## 2.4. Des hommes et les femmes

### a) Les théories du comportement du travail

La composante humaine de l'organisation est au centre de la sociologie des organisations qui explique le fonctionnement de l'organisation en se basant sur le comportement des personnes et sur leurs relations au sein de l'organisation, considérant l'organisation comme un système social dans lequel les individus entretiennent des relations selon des enjeux divers et des jeux de pouvoirs.

Deux principales visions sont développées au niveau des relations et des comportements au travail : une première vision «mécaniste» et une deuxième vision «circonstanciée».

La vision qualifiée de «mécaniste» (Morin et Delavallée (2002) ) est celle qui est développée par les approches par la personnalité et la motivation.

L'approche des comportements par la personnalité, développée par des courants psychologiques et psychanalytiques, soutient que le comportement humain est régi de façon mécanique par les traits de personnalité. Ainsi, parce qu'on a tel ou de tel caractère, on réagira de façon prévisible et prédéterminée, indépendamment des caractéristiques de la situation.

Quant aux théories de la motivation, à l'honneur dans la vision humaniste des organisations qui a connu son essor dans les années 60, elles établissent un lien entre le comportement d'un individu et la satisfaction de ses besoins. Il s'agirait, dans le cadre d'une entreprise, de créer des situations de travail dans lesquelles les actes à poser satisfont un maximum de besoins des agents pour obtenir de ces derniers une participation accrue.

La sociologie des organisations s'est attachée aussi à développer une vision de la culture d'entreprise. Là aussi, plusieurs visions ont vu le jour :

- celle qui tend à soutenir que la culture d'entreprise, qui se base sur le développement d'un certain nombre de valeurs autour desquelles on cherche à obtenir l'adhésion de tous les membres (la promotion de « l'esprit maison » ) , détermine les comportements des individus et qu'il suffirait pour un manager d'instaurer telle ou telle culture pour orienter les agents dans un type de comportement ;
- celles qui montrent que même si la culture balise le champ des possibles, les agents ont toujours une marge de liberté qui rend imprévisibles leurs choix et leurs comportements. C'est donc ici une remise en cause de toute vision mécaniste et réductionniste.

Appuyant les travaux de Boudon (1986), Morin et Delavallée font une critique de la vision mécaniste du comportement humain au travail, en montrant les limites des théories basées sur la personnalité et sur la motivation. Pour eux, les seules dispositions (personnalité, motivation) ne sauraient expliquer le comportement des individus. D'une part, il n'y a pas de déterminisme quant aux réactions des individus, les comportements varient sans que les traits de caractères puissent expliquer tout. D'autre part, les motivations, si importantes soient-elles, ne sont pas les mêmes pour tous les individus et changent continuellement. Il est dès lors impossible, pour une organisation, de pouvoir instaurer des conditions de travail motivantes sans vouloir couler dans un même moule l'ensemble des membres.

Ce que ces auteurs montrent, c'est qu'il faut tenir compte au premier plan, de la situation. Celle-ci complétée par les dispositions explique le comportement. On agit pour trouver une réponse à une situation qui nous cause problème et on agit en fonction des variations de cette situation. D'où les auteurs de dire qu'en matière de comportement, et contrairement aux visions qualifiées de mécanistes, l'individu est une donnée, la situation une variable, et non l'inverse.

Un autre point abordé par la sociologie des organisations est la notion de pouvoir, qui tend à soutenir que les relations interpersonnelles sont des rapports de pouvoir.

Ce qui est mis en évidence, c'est que tout le monde a du pouvoir dans l'organisation, conçu comme possibilité d'influencer le comportement de l'autre et que le pouvoir et la dépendance évoluent en sens inverse. Plus on dépend de quelqu'un, moins on a de pouvoir sur lui et plus quelqu'un dépend de vous, plus vous avez de pouvoir sur lui.

A partir de tous ces éléments, Morin et Delavallée (2000) tracent le chemin d'un diagnostic socio-organisationnel dont ils décrivent les étapes comme suit :

1. Partir d'un problème précis, c'est-à-dire d'une situation qui pose problème ;
2. Identifier les acteurs, parties prenantes à la résolution du problème identifié. Un acteur étant ici défini comme un individu en particulier ou un groupe d'individus qui adoptent un comportement identique face à la situation ;
3. Spécifier la nature des relations qui lient ces acteurs les uns aux autres (conflit, alliance ou indifférence) ;
4. Pour chacun d'eux, caractériser les enjeux générés par les caractéristiques organisationnelles de cette situation ;
5. Repérer les ressources de chaque acteur (son pouvoir sur les autres) et les contraintes avec lesquelles il doit composer (le pouvoir des autres sur lui) ;
6. Reconstituer la rationalité du comportement de chacun des acteurs, c'est-à-dire leur meilleure réponse au problème que leur pose la situation.

## b) Vers une approche axée sur les compétences

La composante humaine, au delà des relations que les acteurs entretiennent et qui ont occupé largement une grande place dans les analyses sociologiques, est abordée, de plus en plus, sous l'angle des compétences, avec le développement des concepts d'organisation apprenante et d'apprentissage organisationnel ( Probst et Büchel (1995), Argyris et Schon (2002)).

Dans ces théories, les hommes et les femmes représentent et développent des compétences qui font évoluer l'entreprise. Les notions d'organisation apprenante et d'organisation qualifiante envisagent la compréhension, non plus du fonctionnement, mais des processus de transformation des activités humaines. Ces recherches montrent comment l'entreprise intègre totalement les processus d'apprentissages individuels et organisationnels : sa finalité consiste à s'adapter aux changements de l'environnement en acquérant un avantage concurrentiel externe (organisation apprenante) et comment l'entreprise favorise l'amélioration des compétences individuelles et tente de les convertir en un avantage concurrentiel interne (organisation qualifiante).

## B...et leur management

### 1. Qu'est-ce que le management ?

De manière générale, le management d'une organisation peut être défini comme la manière de conduire cette organisation, qui n'est pas étrangère à la manière dont on se représente cette organisation et son fonctionnement.

Différents penseurs de l'organisation distinguent plusieurs courants de pensée quant au management de l'organisation, que l'on peut répartir en deux grandes familles :

- une première tendance, appelée **classique**, qui est caractérisée par une vision **mécaniste** du fonctionnement de l'organisation ;
- une deuxième tendance **interactionniste** qui privilégie les interactions, d'abord entre les acteurs internes de l'organisation (courant humaniste) puis entre l'organisation et son environnement (théories de la contingence).

## 2. Les chemins du management

Les tenants de la vision classique (Weber (1964), Fayol (1916)) considèrent qu'il existe une manière idéale d'organiser le travail dans une organisation, puisque les choses obéissent à des lois universelles permettant l'uniformisation des procédures et la standardisation des opérations. Dans un tel contexte, point n'est besoin de démultiplier les centres de commandement et de décision ; il n'y a pas de marge d'incertitude, tout est organisé de manière scientifique et rationnelle. Il s'agit donc d'une organisation bureaucratique devant encadrer l'action de chacun de manière à favoriser l'atteinte des buts communs. C'est dans cet esprit que Taylor a mis au point un système d'organisation scientifique du travail des employés de base : le **Taylorisme**. Ce système vise à délimiter avec exactitude la tâche précise à faire par l'employé, le temps requis et la méthode d'exécution la plus appropriée. Cette tâche répétée plusieurs fois pourra être faite de plus en plus rapidement et avec de moins en moins de qualification.

En réaction aux idées classiques, basées sur un fonctionnement mécanique d'accomplissement des tâches selon lequel l'employé est soumis à son employeur qui organise la tâche et crée les conditions d'une rentabilité maximale, une deuxième grande tendance s'est développée. Celle-ci met en valeur le rôle des **interactions** dans le fonctionnement de l'organisation.

D'abord le **courant humaniste** qui souligne la nature sociale des employés, leur sensibilité à la considération qui leur est accordée. Prenant conscience également de l'existence d'une organisation informelle au sein des groupes d'employés, le mouvement ouvre la voie à des études s'intéressant au comportement des gens en groupe, à l'imprévu (Kurt Lewin (1944)). On définit également le modèle de développement d'organisation (D.O), axé sur la participation des employés à la décision, participation qui s'avère susciter un engagement émotif favorable à la mise en œuvre des décisions. Le mouvement a été alimenté également par les théories motivationnelles incitant l'organisation à se soucier non seulement de l'enchaînement des activités, mais aussi du désir des travailleurs de vivre comme des humains dans l'entreprise (Maslow, Argyris, Lickert, Herzberg, Mc Gregor).

Ensuite, les **théories de la contingence**, qui introduisent l'environnement, en montrant que les variations de celui-ci se répercutent dans l'organisation. Ainsi, selon eux, il y aurait à adopter un type de management en fonction des variations de l'environnement.

Dans ces deux dernières visions, le type de management devient moins précis, moins évident, lié à des facteurs instables. D'une vision simple et mécaniste, on passe à une vision complexe du management.

## 3. Les dimensions du management

Différents auteurs articulent différemment le contenu de la fonction managériale. Ainsi, pour Thiétart (2004), le management porte sur 4 dimensions qui sont :

- la planification,
- l'organisation,
- l'activation,
- le contrôle.

Dans ses travaux, Mintzberg (1984) structure le management en situant son action à différents niveaux :

- de l'agenda : conception, programmation ;
- de l'information : contrôler, informer ;
- des personnes : relier, être leader ;
- de l'action : diriger .

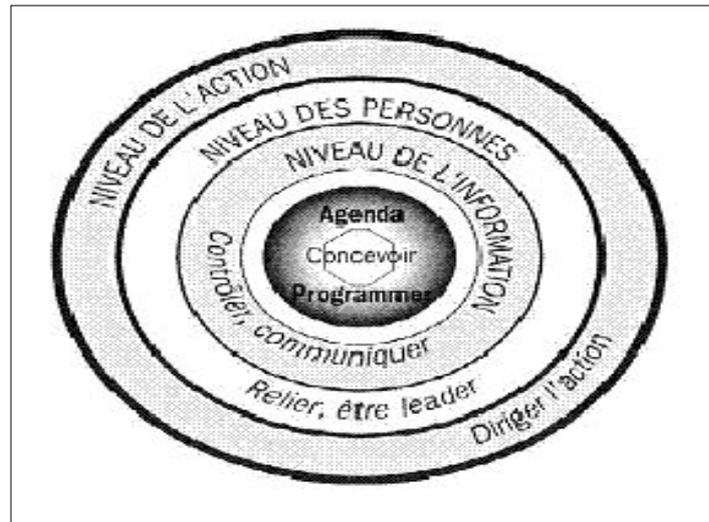


Figure 2 : Le travail du manager selon Mintzberg. Cabin et Choc (2005)

### 3.1. Planifier et la décision

Il en ressort que le management s'exerce à travers un certain nombre d'actions-clés, à savoir.

La planification, c'est : « *un processus qui commence par la formulation des objectifs et la définition de stratégies, politiques, plans détaillés pour atteindre ces derniers ; qui permet l'élaboration et la mise en œuvre des décisions ; et qui comprend un nouveau cycle d'élaboration et de définition de stratégies, mises en œuvre en fonction de la performance réalisée* » (Steiner, 1969)

En d'autres termes, la planification permet d'identifier des objectifs à atteindre, en vue de faire évoluer une situation en déterminant les moyens à mettre en œuvre et en articulant sur un continuum temporel différentes interventions qui constituent les étapes vers l'objectif général.

Conçue comme telle, la planification utilise les méthodes du diagnostic, qui en constitue un préalable visant à mettre en évidence les besoins d'évolution ou de changement, l'évaluation de l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée, l'analyse des causes de l'écart et l'identification des moyens de réduire cet écart. Cette analyse préalable débouche sur la planification proprement dite, processus qui comporte trois étapes :

1. la formulation du plan stratégique ;
2. l'établissement des plans opérationnels ;
3. la détermination du budget.

**La décision**

Un processus particulièrement important dans la phase de planification : **la décision.**

**a) Est-il toujours possible de décider dans une organisation ?**

Différents développements de penseurs (Boisvert (1985) ; Livian (2005) ; Morin et Delavallée (2000) ) considèrent deux modèles dans la description du processus de décision :

- un modèle basé sur la rationalité ou modèle économique ;
- un modèle qui intègre davantage la part de l'incertitude et la subjectivité dans le processus de décision.

Le modèle de la rationalité absolue considère que le décideur a toutes les cartes en main et peut opérer le choix conduisant au plus grand rendement. Devant les choix possibles qui entraînent toutes des conséquences différentes, le décideur possède un système d'évaluation et de sélection lui permettant d'opérer un choix optimal, conduisant au gain le plus élevé.

Mais cette idée, en même temps que d'autres basées sur une vision figée des choses, fait la place à une autre, à caractère constructiviste, qui se base sur le principe de la rationalité limitée, en considérant que le processus de décision ne s'opère pas uniquement sur des données préexistantes, qui ne sont jamais que partielles (Rojot ( 2005)) , mais aussi sur celles qui émergent en cours d'action.

La partialité de l'information sur laquelle se base la décision est soulignée par Livian (2005) et Rojot (2005), qui mettent en évidence que la décision intervient dans la résolution des problèmes, mais aussi dans la formulation de ces derniers. C'est ce qui est représenté ci-après :

		Accord/désaccord sur le problème à résoudre	
		ACCORD	DESACCORD
Accord/désaccord sur les méthodes	ACCORD	Modèle rationnel	Coalition
	DESACCORD	Essai et erreur	« Poubelle »

Figure 3 : La décision dans la résolution de problèmes. Livian (2005)

La représentation systémique de Donnadiou et Karsky (2002) illustre bien l'importance du flux d'informations jaillissant du processus d'action et son environnement. A l'aide de la boucle IDAR (information- décision -action-résultat), ils mettent en évidence que :

- le système de management s'inscrit d'abord dans un environnement qui est source d'informations de plusieurs natures qui influencent le système. Ces informations peuvent être des informations directes, nouvelles, mais aussi des informations de rétroaction sur les activités du système. Le traitement de ces informations donne lieu à des variables appelées variables de pilotage ;
- le système évolue par impulsion de cinq fonctions dynamiques : acquisition et traitement de l'information, décision, action, contrôle.

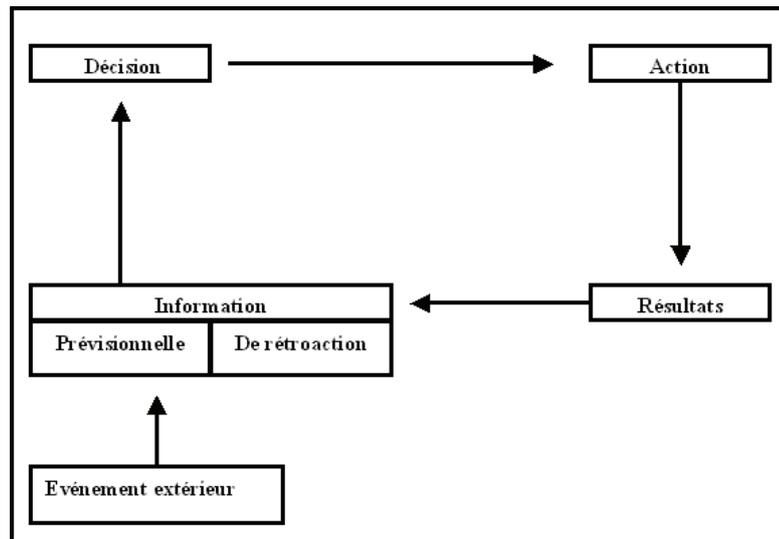


Figure 4 : Représentation systémique du management. Donnadiou et Karsky (2002)

### b) Qui décide quoi au sein d'une organisation ?

De ce point de vue, on distingue généralement deux types de décisions que l'on attribue à deux niveaux de la hiérarchie :

- les **décisions stratégiques**, d'orientations et de choix qui incombent au sommet de la hiérarchie ;
- les **décisions opérationnelles** relatives aux opérations et qui incombent aux échelons intermédiaires.

A juste titre, Livian (2005) souligne que dans la pratique, les décisions ne sont pas aussi réparties que dans la théorie. Pour lui, les décisions stratégiques ne prennent réellement de sens qu'une fois opérationnalisées, ce qui amène les directions à s'intéresser aussi aux décisions opérationnelles pour s'assurer que leurs décisions soient appliquées. Donc, dans les faits, tant les décisions stratégiques que les décisions opérationnelles relèvent du niveau le plus élevé.

Une autre distinction pratiquée se base sur un sentiment de prestige ressenti, en attribuant la décision (considérée comme activité supérieure et libre) aux chefs hiérarchiques, et la mise en œuvre (activité subordonnée) aux échelons intermédiaires. Or, encore une fois, les auteurs soulignent que c'est la mise en œuvre qui concrétise la décision.

### 3.2. Organiser et la communication

#### La communication

Dans cette dimension, le management s'occupe de la définition précise des tâches à accomplir à différents postes : la coordination, le regroupement de ces tâches, l'établissement de liens, l'établissement de liens hiérarchiques, la création d'unités de soutien, etc. C'est l'ensemble des mesures d'opérationnalisation des objectifs qui est désigné ici.

Un processus particulièrement important : la communication

L'évolution de la conception de la communication dans les organisations est étroitement liée à celle de la conception de l'organisation elle-même. On rappellera ici trois phases dans l'évolution de la conception de l'organisation, à savoir les phases "mécaniste", humaniste", et la phase des "travailleurs du savoir".

Dirigée en sens unique dans la conception mécaniste de l'organisation, la communication acquiert beaucoup d'importance dans la vision humaniste car elle permet l'exercice des interactions entre les individus placés au centre du processus de production. Dans la conception de l'apprentissage organisationnel, qui insiste sur la capitalisation des savoirs acquis par les acteurs et l'organisation elle-même en cours de fonctionnement, la communication sert surtout à la transmission des savoirs dont les individus et l'organisation ont sans cesse besoin, dans un monde en perpétuel changement.

Si de façon unanime, les travaux soulignent le changement représenté par les développements importants survenus dans le domaine de l'information avec l'émergence des nouvelles technologies d'information, des auteurs n'en expriment pas moins leur scepticisme quant à un changement réel dans la culture communicationnelle des organisations. Ainsi, Guyot (2000) note que finalement, l'organisation s'est montrée plus structurante que la technologie en reproduisant ses différents filtres même dans le circuit des nouvelles technologies. Il en donne pour exemple les différents codes d'accès à certains chapitres dans les sites intranet d'organisations.

Analysant les «maux de l'information», Cabin et Dortier (2005) relèvent que la pratique de la communication dans les organisations oscille entre deux pôles :

- le pôle intuitif, qui est une situation de manque ;
- le pôle complexe, qui est une sophistication conduisant à la spécialisation de certaines personnes et à la création de nouveaux rapports entre les individus.

Ces auteurs décrivent sept maladies de l'information qui sont les principales formes de dysfonctionnement rencontrées :

- l'absence de dispositif formalisé : situation qui se rencontre souvent dans les organisations de taille moyenne ; en l'absence d'une formalisation (journal interne, réunions régulières, etc.) , la rumeur prend le dessus ;
- la communication formelle prenant le pas sur les relations humaines : ce sont des outils de communication développés sans qu'il y ait, dans le chef de tous, une véritable culture de la communication ;
- la faiblesse ou l'absence de communication ascendante : cette absence fait que l'organisation n'est pas à l'écoute de ses membres, se privant ainsi d'une ressource importante pour son amélioration ;
- la présence de maillons faibles : cette situation survient quand un des niveaux intermédiaires de la hiérarchie ne joue pas convenablement son rôle ;
- les décalages de vitesse entre les circuits d'information : souvent, le circuit des rumeurs est plus rapide que le circuit formel, ce qui peut occasionner des anomalies d'information ;
- la discordance des sources : elle survient souvent quand il y a des projets transversaux ; ceux-ci favorisent la communication des acteurs, mais souvent la hiérarchie y est bousculée ;
- l'inflation ou la pénurie des échanges : la situation de pénurie ou d'inflation sont vécues quand il y a des querelles de prérogatives ou quand il y a crainte de marginalisation. Ceci aboutit à une situation qui rend difficile la prise d'information.

L'assainissement de la communication implique au moins les actions suivantes :

- pour le responsable hiérarchique, il faudrait être à l'écoute des acteurs internes ;

- équilibrer les dispositifs : une formalisation permet de repérer les points faibles du système ;
- s'interroger sur le sens de l'action collective : travailler par projets, car ce sont ces derniers qui donnent sens à l'action ;
- avoir une conception réaliste du management participatif. Faire participer les ouvriers et autres personnel au débat mais en sachant que tout le monde ne peut pas participer à tout. Il faut bien cibler ce qui intéresse les différents acteurs.

### 3.3. Activer

Ceci concerne toutes les mesures visant à améliorer les conditions de travail des personnels et à les inciter à plus de coopération, notamment par :

- La motivation ;
- Une bonne **gestion des conflits** : il faut pour cela avoir une vision claire des causes de conflit ; pour Thiétart (2003), ces derniers peuvent résulter de la concurrence pour des ressources limitées, d'une mauvaise définition des rôles, d'une différence de perspectives, d'enjeux, de cadres de référence, d'une acuité accrue des faiblesses des autres ;
- Un bon **style de commandement** : les styles de commandement varient en fonction du système de valeurs de celui qui commande, des attentes du dirigé, du contexte d'exercice. Il oscille entre deux pôles, le pôle autoritaire et le pôle participatif (voir le point sur «la conduite du changement» ).

### 3.4. Evaluer

#### a) Différents types de contrôle

Les auteurs décrivent l'évaluation comme étant une des fonctions importantes du management car elle permet de s'assurer que les moyens déployés dans le cadre d'une action courent à la réalisation des objectifs fixés. Son exercice nécessite une formalisation suite à la complexification grandissante des organisations. Le schéma de Thiétart (2003) permet d'avoir une vision de base du processus de contrôle :

Il montre qu'au départ de tout processus de contrôle se trouve la fixation de standards, qui correspondent aux objectifs fixés, aux observations attendues au moment d'envisager le contrôle. Ensuite, ces standards sont comparés, dans une deuxième phase, aux observations réelles, ou résultants du fonctionnement de l'organisation. De cette comparaison découle des différences ou écarts, qui donnent lieu à la formulation d'actions correctives, visant à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre les standards, ou alors réviser les standards. L'auteur précise que ces actions correctives sont dirigées vers les variables contrôlables et sur les procédures.

Décrit ainsi, le contrôle ressemble à l'évaluation, qui vise, elle aussi, à s'assurer tant de la conformité que de la performance d'une action par rapport à une planification de départ et concerne un premier type de contrôle appelé contrôle réactif qui, sur base d'une indication sur l'état ponctuel du système, permet, en feed-back, de constater les écarts par rapport à l'état désiré et d'enclencher une action en vue de tendre vers la situation souhaitée. Ce mode de fonctionnement correspond aussi au modèle systémique (IDAR) décrit par Donnadieu et Karsky (2002).

A côté de ce type de contrôle, sont décrits deux autres types. D'abord, le contrôle proactif, qui se base sur la prévention, en essayant d'anticiper les problèmes à court et à long terme. Ensuite, le contrôle que Thiétart (2003) appelle "tout ou rien" , consistant à filtrer la qualité à différentes étapes d'un processus. Dans ce type de contrôle, un produit ne peut passer à une étape de transformation qu'après avoir satisfait les étapes précédentes. N'est-

ce pas, en partie, ce qu'est censé être le fonctionnement de l'organisation scolaire qui est rythmé de degrés et de cycles d'enseignement.

On aura noté que la description précédente est orientée vers le contrôle des résultats ; ceci ne doit pas occulter le fait que dans une organisation, les cibles du contrôle sont diversifiées et que le contrôle ne s'applique pas de la même manière sur tous. En effet, on peut contrôler les agents, les processus, les finances, tous concourant à la réalisation de l'objet de l'organisation. Surgit alors la notion de modalités de contrôle.

## b) Modalités du contrôle

L'examen des modalités de contrôle permet de voir qu'à côté de ces formes structurées de procédures de contrôle le plus souvent appliquées par l'administration, existe, dans toute organisation, des formes plus subtiles de contrôle. Ainsi, Livian (2005) parle de :

- contrôle social, qui se base sur le développement du sentiment d'appartenance à l'organisation pour amener les membres à s'atteler à la réalisation de ses objectifs. Cette forme, plus poussée, s'appelle contrôle par l'idéologie et se base sur une forte socialisation des membres autour de valeurs internalisées par chacun. C'est le principe de la règle du groupe, qui cohabite avec la règle écrite de l'administration ;
- contrôle par la règle : s'il est vrai que toute règle comporte une contrainte, il n'en est pas moins vrai que :
  - Des règles peuvent être dynamiques et pas seulement coercitives ;
  - La règle peut garantir la conformité dans certaines actions à caractère répétitif ;
- Contrôle par le marché interne : Il s'agit de la création, dans une organisation d'un système d'échange de produits ou de services qui crée une émulation au sein même de l'organisation et qui permet de contrôler les résultats. C'est une sorte de marché interne. L'interdisciplinarité en est une forme dans le système scolaire ;
- Contrôle par la standardisation : en assurant la standardisation des compétences ou des techniques, on induit des comportements attendus et une conformité.

## C) Du contrôle à l'évaluation

Les soucis d'efficacité, de transparence démocratique et d'équité ont contribué à la mise en place progressive d'une nouvelle « culture de l'évaluation » ( Alain Michel (1992)) dans le champ de l'éducation.

Dans le cadre du management des organisations scolaires, les différentes opérations de l'évaluation pourraient se résumer comme suit :

- ✓ Identifier des indicateurs en rapport avec le projet, les objectifs définis
- ✓ Collecter les informations, les données quantitatives et plus difficilement qualitatives en fonction de ces indicateurs
- ✓ Traiter les données récoltées afin de donner du sens, de déceler les leviers, les failles, les écarts par rapport aux résultats escomptés
- ✓ Mettre en place des ajustements, des actions opérationnelles afin de **réguler le système**
- ✓ Recommencer le processus afin de progresser vers les objectifs définis

Michel Lecointe (2000) nous propose un modèle qui articule l'évaluation à l'action et ce à trois niveaux :

- Donner du **sens** aux indicateurs par l'analyse suivie d'une interprétation avant l'action pour sa préparation et pendant l'action pour son accompagnement ;
  - Donner de la **direction** par :
    - ✓ L'anticipation des objectifs : évaluer la faisabilité, la pertinence, la conformité (une évaluation des probables et des possibles)
    - ✓ Le maintien des objectifs : le choix du trajet emprunté, de la direction choisie (une évaluation des choix stratégiques)
    - ✓ La correction des actions par rapport aux objectifs : observation, contrôle, identification des écarts par rapport aux résultats escomptés
    - ✓ La modification des objectifs par perception et correction de l'erreur qui prend en compte l'imprévu, les changements de circonstances, de moyens, etc.
  - Articuler, apporter de la cohérence à l'ensemble : par exemple entre les indicateurs, les objectifs et les finalités.
-

## Bibliographie indicative

- Aim, R. (2004). *Indicateurs et tableaux de bord*. Paris : Afnor.
- Argyris, C. & Schon, D.A. (2002). *Apprentissage organisationnel*. Théorie, méthode, pratique. Bruxelles : De Boeck Université.
- Berthier, J.-L. (2006). *Les leviers humains dans le management de l'EPL*. Paris : Hachette.
- Boisvert, M. (1985). *L'organisation et la décision*. Ottawa : Les éditions Agence d'Arc inc.
- Boudon, R. (1986). *L'idéologie*. Paris : Fayard.
- Cabin, P. & Choc, B. (2005). *Les organisations*. Etat des savoirs. Auxerre : Editions Sciences humaines. (2è éd).
- Cabin, P. & Dorthier, J.-F. (2005). *La communication*. Etat des savoirs. Paris : Editions des Sciences humaines.
- Donnadieu, G. & KARSKY, M. (2002). *La systémique, penser et agir dans la complexité*. Paris : Editions de liaisons.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod.
- Guyot, J.P. (2000). *Les dynamiques informationnelles, habilitation à diriger des recherches*. université de Grenoble 3.
- Livian, Y.F. (2005). *Organisation*. Théories et pratiques. Paris : Dunod.
- Lecointe M. (2000). *Le partage du pilotage par l'évaluation*. Montpellier : Université d'été.
- Michel A. (1992). *Vers une nouvelle culture de l'évaluation*. Montpellier : Université d'été.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien*. Paris : Editions d'organisation.
- Morin, E. (2000). *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. Paris : Seuil.
- Morin, P. & Delavallée, E. (2000). *Le manager à l'écoute du sociologue*. Paris : Editions d'organisation.
- Mucchielli, A. (1998). *Approche systémique et communicationnelle des organisations*. Paris : Armand Colin
- Probst, G. & Büchel, B. (1995). *La pratique de l'entreprise apprenante*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Rojot, J. (2003). *Théorie des organisations*. Paris : Eska.
- Roux-Dofort, C (2000). *Gérer et décider en situation de crise*. Paris :Dunod.
- Steiner, G.A. (1969). *Top Management Planning*. Collier-Mac Millan
- Thiéart, R.A. (2003). *Le management*. Paris : PUF.
- Weber, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Plon.

### Dans la même série :

#### Liste des autres synthèses :

- ✓ Le management des organisations
- ✓ La complexité
- ✓ L'approche systémique
- ✓ La gestion de la qualité
- ✓ Le pilotage des systèmes éducatifs
- ✓ Le pilotage des établissements scolaires

L'**Institut d'Administration scolaire (INAS)** de l'**Université de Mons-Hainaut**, créé en 1984 par le Professeur Pol Dupont, est actuellement dirigé par le Professeur Marc Demeuse. L'INAS poursuit un triple objectif : l'expertise dans la recherche, l'enseignement et la formation.

L'INAS est inséré dans des projets de recherche nationaux et internationaux (OCDE, U.E., CONFEMEN) visant l'analyse des systèmes éducatifs, des politiques éducatives et la création d'indicateurs de fonctionnement des établissements scolaires.

Dans le domaine de l'enseignement, l'INAS s'est centré sur l'expertise des pratiques de classes, des systèmes éducatifs, des organisations scolaires et de la formation des maîtres, tant en Belgique qu'à l'étranger (et notamment dans les pays en développement).

[www.umh.ac.be/inas](http://www.umh.ac.be/inas).