

Leadership et Management du système de Santé

Le management

Maxime DRABO

MD, MPH, Ph. D.

Directeur de recherche en santé publique

Professeur associé en san

Objectifs

- Définir les concepts et les principes du management en santé

Un peu d'histoire

- **L'ère pré managériale** : l'apparition du manager et les nouvelles bases de sa légitimité
 - Dater l'origine du management semble impossible. On trouve des codes de gestion extrêmement anciens. Un des plus célèbres est celui d'Amourabi (1800 av. J.-C.) ou encore l'Economique de Xenophon (362 av.J.-C.). Sun Tsu (500 av.J.-C.), Machiavel (XVIème), ou Adam Smith et sa fabrique d'aiguilles sont également souvent cités en arrière plan historique. Cependant, nombreux sont les historiens du management qui mettent en lumière le rôle central de Max Weber et de Henri Fayol dans la fondation des sciences de gestion.
 - **L'APPARITION DU MANAGER** : Henri Fayol (1841-1925), lui, va se concentrer sur le dirigeant et sur la structure des entreprises. Il est une des rares références françaises dans l'histoire du management, ce qui a d'ailleurs ralenti sa diffusion dans un monde majoritairement anglo- américain. Pourtant son apport est essentiel. En effet, Fayol, s'appuyant sur son expérience de dirigeant d'un groupe d'entreprises minières, publie en 1916 « L'administration industrielle et générale ». Dans ce livre, il expose la spécificité du rôle du manager (qu'il appelle administrateur) par différence avec les autres fonctions de l'entreprise (production, commerciale,...).
 - **LA LÉGITIMITÉ DE L'ORDRE COMME OBJET DE MANAGEMENT**: Max Weber (1864-1920), sociologue allemand connu notamment pour son livre « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », s'est intéressé en particulier à ce qui rend acceptable un ordre de la part d'une personne envers d'autres. Il en tire une structure théorique pour la notion de commandement en distinguant trois sources à la légitimité d'un ordre: la tradition, le charisme et, ce qu'il appelle le rationnel-légal, c'est-à-dire le fait que cet ordre s'appuie sur un raisonnement explicite et une référence à des règles, voire des lois.

Un peu d'histoire

- **L'ère de l'exactitude scientifique et de l'élitisme managérial**
 - **TAYLOR ET LE MANAGEMENT SCIENTIFIQUE**. Le management «scientifique», par opposition à une sorte d'amateurisme qui aurait caractérisé l'ère prémanagériale, vise avant tout à augmenter la productivité à travers une étude systématique des pratiques, et grâce à l'application de démarches rigoureuses ou «scientifiques». Frederick Taylor(1856-1915)en est le représentant le plus connu, grâce en particulier à des livres comme « Les Principes du Management Scientifique (1911) ». L'objectif est de trouver, puis d'imposer, la meilleure manière de travailler(«one best way»).
 - **L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES: MOTIVATION ET RECONNAISSANCE AU SERVICE DE LA PRODUCTIVITÉ TAYLORIENNE**. L'approche taylorienne, par sa perspective « scientifique» et objectivante, avait eu tendance à négliger les dimensions psychologiques de la motivation au travail, réduisant souvent celle-ci au simple jeu de la carotte et du bâton. Les expériences dites Hawthorne, réalisées par des chercheurs de Harvard entre 1924 et 1932 dans une usine de Western Electric et continuées par les travaux de Elton Mayo vont réintroduire cette dimension dans les sources de productivité. Durant ces expériences, les chercheurs ont modifié les conditions de travail (la luminosité en particulier) et les systèmes incitatifs des ouvrières pour observer l'impact sur la productivité (Roethlisberger et Dickson, 1939).
 - **L'ÉLITISME MANAGÉRIAL ET LA TAYLORISATION**. Cependant, Taylor et l'école des Relations Humaines partagent une attitude «élitiste» d'un management qui doit être entièrement décideur. Les collaborateurs doivent être «*écoutés*» chez Taylor,«*reconnus*» par l'école des Relations Humaines mais pour autant cela n'implique en rien un système participatif qui concernerait les décisions. Ce modèle institutionnalise une sorte d'infantilisation des employés (par exemple: les ouvrières sont continuellement appelées «the girls» dans les études de Hawthorne) dont la tâche sera de réaliser exactement ce qui leur sera demandé par des managers éclairés scientifiquement, et dont la légitimité ne pourra être discutée.

Un peu d'histoire

- **L'apogée du managérialisme et du management comme système.**
 - **DRUCKER ET LE MANAGEMENT HUMANISTE.** A partir de la deuxième guerre mondiale, le management va se transformer et adopter une approche systémique. Le chercheur incarnant peut être le mieux cette approche est Peter Drucker (1909-2005). A travers des livres comme « Concept of the Corporation (1946), The Practice of Management (1954) et Managing for Results (1964), Drucker a amené le management à considérer chacun comme un potentiel de créativité (et non pas seulement une force de travail à motiver et à surveiller), et donc l'organisation comme un ensemble d'individualités à respecter.
 - **LE DÉVELOPPEMENT DE LA PENSÉE STRATÉGIQUE.** Mais le management ne peut pas rester tourné que vers l'intérieur. Le système doit s'ouvrir à son environnement. La deuxième guerre mondiale a diffusé l'idée de la stratégie, et celle-ci va incarner la relation que les organisations doivent construire avec le monde qui les entoure, et en particulier vis à vis des concurrents et des clients. Avant de se formaliser en stratégie, la réflexion managériale sur la relation que l'organisation doit avoir avec son milieu avait pris la forme de ce que les théoriciens avaient appelé la contingence.

Un peu d'histoire

- **La crise du management**

- **la fin des certitudes et le management de l'incertitude.** La thèse de Simon (1947) sur la rationalité limitée se diffuse en management et met en lumière l'impossibilité pour les individus à traiter l'infinité d'informations engendrées par les situations de gestion. A cela s'ajoute l'accélération des changements technologiques et sociétaux qui rend particulièrement difficile l'anticipation
- **la mobilisation des subjectivités et le développement parallèle du leadership.** Face à l'imprédictibilité, le management se doit de mobiliser davantage les subjectivités pour profiter des capacités d'innovation et d'adaptation des personnes dans un monde où les procédures ne suffisent plus. Il s'agit alors de trouver dans ses collaborateurs les ressources pour créer un avantage concurrentiel : c'est l'approche dite « Ressource based view of the firm birger, Wernerfelt, 1984 ».
- **le management de l'information, ou knowledge management.** La rationalité limitée des acteurs couplée à la multiplication de l'information fait apparaître la nécessité de développer des outils permettant de donner sens à cette information, en plus de la collecter et de l'analyser. Ce sont les deux aspects du Knowledge Management : collecter et analyser.

Un peu d'histoire

- **La crise du management**

- **innovation et apprentissage: exploration et exploitation** : Ces managers, maintenant mobilisés subjectivement, informés et sensibles aux intérêts des différentes parties prenantes, pourront alors s'engager dans une course à l'innovation tout en garantissant la durabilité de leur organisation. Le management devient ambidextre (Tuschman et O'reilly,1996) reprenant l'injonction paradoxale formulée par James March(1991): à la fois explorer et exploiter. Et pour maintenir cette ambidextérité, les organisations doivent devenir apprenantes depuis les années 90.
- **la peur et la société du risque.** Ce management de l'incertitude est aussi entré dans la société du risque (Beck,2001). Risque externes mais aussi risques internes. Les enjeux peuvent être énormes, et l'anxiété ou le stress deviennent alors des éléments structurants du management. Se sont donc développées des méthodes de cartographie des risques (COSO), des fonctions spécialisées (contrôle interne), des mesures (RAROCE), des formes de couverture,... Mais dans le même temps, la peur des conséquences du risque, et la fatigue mentale qu'elle induit, pousse à un repli sur le mimétisme. Le risk management devient risqué lui-même!!

Grands principes du management

- **a) la démarche managériale.** Le management nécessite la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui comprend trois étapes :
 - – la fixation des objectifs: Les objectifs doivent être en cohérence avec la finalité de l'organisation. De même les actions engagées par l'organisation doivent être conformes aux règles que celle-ci se donne.
 - – la mobilisation des ressources humaines, matérielles, financières pour atteindre ces objectifs ;
 - – l'évaluation des résultats obtenus.: L'évaluation permet de déterminer si les objectifs fixés par l'organisation ont été atteints, et d'engager, le cas échéant, des actions correctives.

Grands principes du management

- **b) le management stratégique.** Le management stratégique est l'ensemble des actions menées par la direction générale pour assurer la survie et le développement d'une organisation dans un environnement changeant. Ces actions engagent l'organisation sur le moyen et le long terme.
 - Le management stratégique se décline en plusieurs composantes :
 - – le choix des domaines d'activités ;
 - – le choix des frontières entre les activités qui seront réalisées par l'organisation, et les activités qui seront confiées à la sous-traitance ou réalisées en coopération ;
 - – le choix d'une structure interne ;
 - – le choix des processus de décision et de gestion internes.
 - Les deux premières catégories de décision commandent l'insertion de l'organisation dans son environnement. Les deux secondes définissent le mode de fonctionnement interne de l'organisation. Ces choix sont évidemment en interaction. Le choix d'un domaine d'activité a des conséquences sur le choix d'une structure ou d'un mode de gestion de l'organisation. L'ensemble définit ce que l'on pourrait appeler l'identité de l'organisation.
 - **L'identité** est la série de caractéristiques qui permet de donner un caractère unique de l'organisation, et donc à ses membres de s'y identifier, et à l'extérieur de la reconnaître. L'identité concerne à la fois l'image interne et externe de l'organisation. Le management stratégique peut avoir pour effet – et parfois pour objectif – de modifier l'identité de l'organisation. On pense à IBM qui, de fabricant d'ordinateurs, s'est transformé en société de services informatiques, ou encore à BSN qui est passé du contenant (le verre) au contenu (les produits laitiers).

Grands principes du management

- **c) le management opérationnel.** Il est classique de distinguer le niveau stratégique, celui des décisions qui engagent l'organisation à long terme, et le niveau opérationnel, qui est constitué de l'ensemble des décisions prises quotidiennement pour atteindre les objectifs fixés. Le niveau stratégique serait le fait dans une entreprise de la direction générale, dans une administration publique du haut encadrement ou du responsable politique. Le niveau opérationnel serait celui de la hiérarchie intermédiaire. Le management opérationnel comprend de nombreux éléments :
 - - la gestion financière,
 - - la gestion des ressources humaines,
 - - la gestion des relations avec l'environnement (clients ou usagers),
 - - la gestion de la production des biens ou des services offerts.

Théories du management

- **a) Max Weber et le fondement de l'autorité.** Le Sociologue allemand, Max Weber analyse d'abord le fondement de l'autorité dans le management. Il distingue trois grands types d'autorité légitimes :
 - – **l'autorité traditionnelle.** Celle-ci est liée à la personne, qui se voit en général confier son mandat par son prédécesseur. Cette forme d'autorité repose sur l'habitude, sur des valeurs transmises de génération en génération, sur éventuellement des principes religieux ou des règles coutumières. On pense évidemment à la royauté, mais aussi aux entreprises familiales. Weber souligne le caractère sclérosant de ce type d'autorité.
 - – **l'autorité charismatique.** Celle-ci repose sur les qualités personnelles d'un individu, et elle ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité. Weber souligne le caractère instable de ce type d'autorité, qui fonctionne sur le mode émotionnel.
 - – **l'autorité rationnelle ou légale.** Celle-ci fonctionne sur un système de buts et de fonctions étudié de façon rationnelle. Les procédures sont en général écrites. Ce qui est investi de l'autorité, ce n'est pas la personne, mais la fonction. Pour Weber, c'est le système le plus efficace car l'autorité ne dépend pas des qualités personnelles de l'individu.

Théories du management

- **b) Le temps des ingénieurs.** Ingénieur français, **Henri Fayol (1841-1925)** a voulu analyser et formaliser la direction de l'entreprise. Il distingue cinq grandes fonctions propres au management, et à mettre en œuvre dans toute organisation :
 - – prévoir et planifier,
 - – organiser, c'est-à-dire allouer les différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise,
 - – commander, c'est-à-dire tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise,
 - – coordonner, c'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise,
 - – enfin contrôler, c'est-à-dire vérifier si tout se passe conformément au programme adopté.

Théories du management

- **b) Le temps des ingénieurs.** Ingénieur américain, **Frederick Wiston Taylor (1856-1915)** est connu pour avoir jeté les bases de l'organisation scientifique du travail. Celle-ci se fonde sur des principes simples :
 - – la séparation du travail de conception et du travail de réalisation (la division verticale),
 - – l'analyse du travail et sa décomposition en opérations élémentaires (c'est la division horizontale),
 - – l'institution d'une rémunération au rendement, – la mise en place d'un contrôle rigoureux.
- **Henri Ford (1863–1947)** a systématisé les principes de Taylor dans la grande entreprise. On lui doit trois innovations déterminantes :
 - – le travail à la chaîne, qui permet de contrôler le rythme de la production,
 - – la standardisation des produits, qui permet d'en diminuer le coût,
 - – la rémunération des ouvriers à un niveau qui leur permet de devenir des consommateurs de ces biens.

Théories du management

- **Le temps des psychologues. Elton Mayo (1880-1949)** s'intéressait plus particulièrement aux conditions de travail. Il a jeté les bases de ce qui est convenu d'appeler la théorie des ressources humaines, avec trois principes fondamentaux à prendre en compte dans toute théorie du management :
 - – l'importance de l'intérêt que l'on porte aux salariés ;
 - – l'importance des relations interpersonnelles au sein d'un groupe ;
 - – l'existence au sein d'un groupe de normes auxquelles les individus se conforment.
- **Kurt Lewin (1890-1947)** travaille sur les styles de commandement et la dynamique des groupes. Il distingue trois types de « leadership » :
 - – le leadership autoritaire, qui se tient à distance des individus et use des ordres pour diriger ;
 - – le leadership de type « laisser faire », qui ne s'implique pas dans le groupe ;
 - – le leadership « démocratique » qui s'appuie sur les propositions du groupe et qui cherche à faire partager le point de vue retenu.

Théories du management

- **Le temps des psychologues. R. Likert (1903-1981)** qui a démontré à l'issue d'une longue enquête l'importance des «relations intégrées», prenant en compte l'ensemble des valeurs des individus, pour favoriser l'efficacité dans le travail. Likert a jeté ainsi les bases de ce qu'il est convenu d'appeler le management participatif par objectif.
- **Maslow (1908-1970)**, inventeur de la fameuse pyramide des besoins. L'hypothèse de Maslow est qu'une fois les besoins de premier niveau satisfaits, l'individu aspire aux besoins sociaux supérieurs. Maslow distingue 5 catégories de besoins hiérarchisés :
 - – les besoins physiologiques
 - – les besoins de sécurité
 - – les besoins d'appartenance et d'affection
 - – les besoins d'estime et de prestige
 - – enfin les besoins de réalisation ou d'accomplissement.

Théories du management

- **Le temps des psychologues. Douglas Mc Gregor (1906-1964)** a développé la théorie X et la Théorie Y :
 - – la théorie X – largement dominante – considère que l'homme éprouve une aversion innée au travail, qu'il doit être contraint, qu'il a peu d'ambitions ;
 - – la théorie Y considère que l'homme aspire à l'autonomie, l'engagement et la satisfaction de ses besoins « supérieurs ».
- **Herzberg (1923-2000)** est à l'origine de la théorie des facteurs de satisfaction et des facteurs d'insatisfaction.
 - – les facteurs d'insatisfaction sont aussi appelés facteurs d'hygiène. Leur satisfaction ne suffit à rendre l'homme au travail heureux et motivé. En revanche leur absence est un motif de mécontentement. Il en est ainsi des conditions de travail ou de la rémunération ;
 - – en revanche d'autres facteurs – réalisation de soi, reconnaissance, intérêt au travail, responsabilité – sont indispensables à la réussite de l'homme au travail. Ce sont les facteurs de satisfaction.

Théories du management

- **Le temps des psychologues. Argyris (né en 1923)** pense que tout individu a des potentialités que l'organisation peut développer ou infirmer en fonction de la confiance qui lui est accordée. Argyris développe aussi le concept de l'apprentissage organisationnel. Les organisations efficaces seront les organisations qui sauront développer leur capacité d'adaptation grâce à la capacité d'apprentissage de leurs membres. Ceux-ci doivent apprendre à résoudre des problèmes routiniers, mais aussi à résoudre des problèmes complexes qui nécessitent la modification des procédures traditionnelles.

Théories du management

- **d) le temps des économistes.** Pour les économistes néo-classiques l'entreprise est une boîte noire, réduite à une fonction de production où sont combinés différents facteurs (pour l'essentiel le capital et le travail). Tout au plus reproduit-elle en son sein les mécanismes de marché, à travers de multiples de relations contractuelles entre les salariés et les dirigeants. Pour **A. Alchain et H. Demetz (1972)** l'entreprise est définie par la nature des droits de propriété qui prévaut en son sein. Le modèle de l'entreprise privée (en opposition à l'entreprise publique ou l'entreprise coopérative) est le plus efficace car il répartit sans ambiguïté les responsabilités entre les propriétaires de l'entreprise et les salariés, et permet de mettre en place un système clair d'incitations.
- La théorie de l'agence de **M.C. Jensen et R.W.H. Meckling (1976)** complète la théorie des droits de propriété. On parle de relation d'agence quand une personne (le principal) confie ses intérêts à un tiers appelé l'agent. C'est le cas typique de la relation qui se noue entre les actionnaires et les managers salariés de l'entreprise. Dans cette situation, il peut exister une divergence d'intérêt entre le principal et l'agent (ce qu'avait constaté Galbraith), et cela d'autant plus que l'agent dispose d'informations que ne possède pas le principal (c'est le problème de l'asymétrie d'information). Pour Jensen et Meckling, il s'agit donc de mettre en place un contrat entre le principal et l'agent qui assure que les intérêts du principal sont bien sauvegardés.

Théories du management

- **d) le temps des économistes. Ronald Coase (1937)** est le premier à s'intéresser à la raison d'être de la firme. Pour lui, les mécanismes de marché supposent pour fonctionner une information suffisante des différents agents en termes de prix, de qualité des produits, de garanties offertes par les fournisseurs ou de solvabilité des clients. Or la collecte et l'exploitation de cette information présentent des coûts qui seront appelés ultérieurement « coûts de transaction ». Ces coûts peuvent être tellement élevés que les individus sont alors conduits à préférer une autre forme de coordination, que R. Coase nomme l'organisation, et qui repose sur des relations hiérarchiques entre individus. La firme sera préférée au marché quand les coûts d'organisation interne seront moins élevés que les coûts de transaction. Ainsi s'explique l'intégration verticale de certaines entreprises, en amont dans la maîtrise de leurs matières premières, en aval dans la maîtrise de la distribution de leurs produits.
- **O. Williamson (1975)** – qui va approfondir cette théorie en recherchant les variables qui déterminent le niveau des coûts de transaction ou des coûts d'organisation. Pour lui, c'est en fonction de la nature des actifs engagés par les partenaires dans une relation – combinée avec les notions de fréquence et d'incertitude de cette relation – qui peuvent expliquer, soit la préférence pour le marché, soit le recours à l'intégration. Quand les actifs sont très spécifiques – on pense à un sous-traitant qui doit faire l'acquisition d'une machine dédiée à la commande de son donneur d'ordre –, et que de plus la relation est marquée par une grande fréquence et une dose incertitude (risque de comportement opportuniste de la part du partenaire), l'intégration sera préférée au marché. À l'inverse, pour des actifs peu spécifiques, le recours au marché sera privilégié, et cela d'autant plus que la relation est ponctuelle, et que le risque d'opportunisme à long terme est faible.

Théories du management

- **e) Les théoriciens de la contingence. Burns et Stalker (1966)** sont les premiers à montrer l'importance de l'environnement (technologies, marchés, institutions) dans la structuration et la conduite des organisations. C'est le principe de la contingence. Pour Burns et Stalker, les organisations adoptent deux types de structure en fonctions de l'environnement :
 - – les structures mécanistes – complexes, formalisées et centralisées – qui évoluent dans un environnement stable et prévisible ;
 - – les structures organiques – flexibles, adaptatives et décentralisées – qui évoluent dans des environnements changeants.
- **Paul Laurence et Jay Lorsh (1967)** vont approfondir ces relations entre l'organisation et l'environnement. Pour eux le degré d'instabilité de l'environnement va influencer la structure de l'organisation : plus l'environnement est instable, plus l'organisation se différencie en segments autonomes quant à leur fonctionnement. Ce qui nécessite la mise en place de procédures d'intégration interne pour coordonner les actions des différents éléments.

Théories du management

- **e) Les théoriciens de la contingence. Joan Woodward (1916-1971)** – une des rares femmes avec Edith Penrose dans ce milieu de théoriciens du management –, c'est en revanche le type de technologie qui va déterminer la structure de l'organisation :
 - – production unitaire ou en petite série, qui justifie des petites structures flexibles, avec une faible hiérarchie ;
 - – production en grande série, qui justifie des structures très hiérarchisées, avec un taux d'encadrement important ;
 - – production en continu, qui justifie une organisation horizontale, fondée sur un haut niveau de qualification de l'ensemble des salariés.
- **Alfred Chandler (1918-2007)** a plutôt étudié l'histoire des entreprises, pour établir un lien très fort entre la stratégie choisie par une entreprise et sa structure. À une stratégie de croissance doit correspondre une structure décentralisée en départements, mais fortement coordonnée. D'où l'idée de planification stratégique ! Si de nombreuses entreprises ont adopté les principes de Chandler dans les années 70, il faut bien remarquer que le raccourcissement de l'horizon des entreprises et l'instabilité totale de leur environnement a mis à mal le concept de « planification stratégique ».

Théories du management

- **e) Les théoriciens de la contingence. Henri MINTZBERG (né en 1939)**, qui a magistralement synthétisé l'ensemble des théories sur la structuration des organisations. Dans ses recherches, il modélise le fonctionnement d'une organisation avec 6 parties de bases :
 - - le sommet stratégique,
 - - la ligne hiérarchique,
 - - le centre opérationnel
 - - la technostructure,
 - - le support logistique,
 - - l'idéologie de l'organisation.
- Il définit par ailleurs différents types d'ajustement dans l'organisation :
 - - l'ajustement mutuel,
 - - la supervision directe,
 - - la standardisation des procédés de travail,
 - - la standardisation des résultats,
 - - la standardisation des qualifications et des savoirs,
 - - la standardisation des normes.

Théories du management

- **f) le temps des sociologues. Herbert Simon (1916-2001)**, a ouvert la porte à la réflexion sur la prise de décision dans l'entreprise, en contestant le modèle classique de décision. Ce modèle classique se décompose de la façon suivante :
 - - identification des objectifs,
 - - recherche des solutions,
 - - choix d'une solution,
 - - mise en œuvre de la solution
 - - évaluation de la solution.
- **Richard Cyert et James March (1963)** - donnent un caractère opérationnel à ses idées dans un célèbre ouvrage intitulé « A behavioral theory of the firm » Ils vont mettre l'accent sur le fait que l'entreprise est «un groupe de participants aux demandes disparates », même s'ils soulignent que tous ont, in fine, intérêt à la bonne marche du système. Il existe donc des négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision. Ainsi, les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible. Cela est d'autant plus facile que l'entreprise dispose de ressources qui ne sont pas totalement employées, ce que Cyert et March appelle le « slack organisationnel » et que de façon plus triviale certains syndicalistes nomment « le grain à moudre »

Théories du management

- **g) Théorie des compétences et théorie évolutionniste**
- Pour **Edith Penrose (1959)** l'entreprise est caractérisée par la maîtrise d'un certain nombre de ressources (d'autres parleront de compétences) qui conditionnent son insertion sur le marché et surtout qui expliquent la nature de son développement. En effet l'entreprise pourra croître si elle possède certaines ressources en excès qui lui permettront d'investir de nouveaux marchés ou de développer de nouveaux produits. L'excès de ressources s'explique en particulier par l'indivisibilité de certains équipements (machines, bâtiment), ou par la nature de certains contrats de travail (emploi à temps plein et à durée indéterminée). **C.K. Hamel et G. Prahalad (1990)** vont approfondir cette analyse en distinguant compétences générales et compétences distinctives. Ce sont les compétences distinctives de l'organisation qui favorisent son succès. Donc l'objectif de l'entreprise doit être d'acquérir ces compétences distinctives, et surtout de les conserver !
- **R. Nelson et S. Winter (1982)** ont développé quelques années plus tard un courant majeur de l'économie de l'entreprise, le courant évolutionniste. Pour eux, l'entreprise est définie par un ensemble de compétences qu'elle accumule au fur et à mesure de son histoire. Compétences individuelles bien sûr, mais aussi compétences collectives de l'ensemble du personnel, qui dépassent la simple agrégation des compétences individuelles. La plupart de ces compétences sont tacites, c'est-à-dire non codifiées ; elles sont au cœur de la compétitivité de l'entreprise. Ne pouvant être codifiées et transmises, elles s'inscrivent dans le mode de fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire ce qui est répété jour après jour au sein des ateliers, des bureaux, des magasins et qui oriente l'activité quotidienne de l'entreprise. Les évolutionnistes nomment ces modes de fonctionnement des « routines ». Dans une organisation efficace, les routines s'améliorent progressivement grâce à l'apprentissage de ses membres (**Richardson, 1972**). Cela est particulièrement vrai pour la recherche, le développement et l'innovation. Ainsi chaque entreprise développe une « trajectoire technologique » qui lui est propre et qui lui permet de s'adapter à son environnement et d'accroître son efficacité.

Théories du management

- **h) les théories socio-économiques**
- **W.W. Powell et P.J. DiMaggio (1991)** – analysent l'entreprise comme une institution, c'est-à-dire une organisation porteuse de valeurs, qui symbolise les aspirations de son environnement et dont les intérêts ne sont pas limités à ceux de ses actionnaires, mais de l'ensemble de ses parties prenantes (**R.E. Freeman, 1984**). Dans ce cadre, la finalité de la grande entreprise n'est pas simplement liée à la réalisation de sa fonction technique – la production de richesses, la distribution de bénéfices – mais aussi à la place qu'elle occupe dans le système social. Et son développement devient l'affaire de la société dans son ensemble. Ce que la grande entreprise perd en flexibilité, elle le gagne en légitimité et en soutien.
- **K. Polanyi (1983)** – et ultérieurement **M. Granovetter (1991)** – ont montré comment l'action économique est « encadrée » dans un réseau de relations personnelles et de règles sociales, culturelles et politiques. Même si le mouvement naturel du capitalisme pousse à une « atomisation » de la société et un éclatement de ses cadres traditionnels, un mouvement inverse de la société est perceptible, qui lutte malgré tout pour la mise en place d'institutions régulatrices.
- Polanyi rejoint **M. Mauss (1923)** dans une commune critique de l'intérêt matériel comme seule motivation individuelle dans la sphère économique. De même que Mauss postule que les échanges économiques relèvent du don, inextricable mélange d'intérêt et de désintéressement, Polanyi insiste sur l'idée que les motivations matérielles ne sont pas les seules à intervenir dans l'activité économique. Si l'individu est susceptible d'actions rationnelles – entendues comme actions opérationnelles ou stratégiques guidées par l'intérêt – il est aussi capable d'actions « raisonnables », impliquant des considérations morales et un sens de la justice. L'ac Polanyi remet en cause ainsi les présupposés « atomistes » des économistes classiques, qui ne conçoivent les individus que mus par leur seul intérêt et n'établissant de relations que dans le cadre de contrats. Ainsi s'explique le sentiment de confiance qui peut se développer au sein d'une organisation, ou entre les organisations.

Fonctionnement du management

- **Les maitres mots du fonctionnement managérial** qui sont employés dans des document tels que les plans stratégiques d'entreprise sont :
 - animer,
 - finaliser,
 - organiser,
 - contrôler.
- Pour le management **le noyau humain de l'organisation n'est plus le groupe mais l'individu**. C'est la compétition entre chaque salarié régulée par la loi spontanée du marché du travail qui assure le dynamisme de l'entreprise.

Fonctionnement du management

- **Animer c'est communiquer:** Au centre du dispositif du management, la “communication” d'entreprise étaye l'édifice. La communication a un fort contenu sémantique. Certains mots constituent l'ancrage de cette communication, tels *éthique, équité, qualité, besoins, implicite, explicite, zéro défaut...*
- **Finaliser c'est définir les clients, les missions, les objectifs** La mission est définie par la ligne managériale, qui oriente vers des finalités et fédère les agents qui en sont chargés. La responsabilisation de chacun est obtenue à travers l'individualisation des objectifs et de leur contractualisation. Le *contrat* qui est un document précisant les tâches, les missions et les responsabilités de chacun est aussi appelé *lettre de mission* ou peut prendre la forme d'un cahier des charges.
- **Organiser c'est faire agir en synergie.** L'individualisation a comme inconvénient l'éclatement des structures collectives souvent informelles. Pour compenser cette disposition, le manager doit s'efforcer d'obtenir la synergie en l'organisant formellement pour assurer l'efficacité.
- **contrôler c'est vérifier la conformité aux buts et aux principes du management.** Ce contrôle implique une évaluation de la qualité qui repose sur des indicateurs. Elle permet de vérifier le résultat attendu dans le cadre de l'obligation de résultat fixée au préalable.

Fonctions et rôles du manager

- Selon Henry MINTZBERG, il y a dix rôles différents qui incombent au managers. Ces dix rôles se rangent dans trois grandes catégories : celle des relations interpersonnelles, celle de l'information et celle de la décision.

Rôles		Rôle		Rôle
Interpersonnels		d'information		de décision
• Symbole	⇒	• Récepteur	⇒	• Chef d'entreprise
• Dirigeant		• Transmetteur		• Pacificateur
• Liaison		• Porte-parole		• Négociateur
				• Répartiteur des ressources

Fonctions et rôles du manager

- Toute fonction du manager suppose une certaine combinaison de ces rôles.
- Les rôles tenus par les managers influent souvent sur les cinq caractéristiques de base du travail directorial.
- Les rôles seront décrits séparément afin de permettre une meilleure compréhension de la théorie, alors que dans la pratique ils se confondent largement.
- L'importance de ces rôles peut varier considérablement en fonction de l'échelon hiérarchique.

Fonctions et rôles du manager

- Les rôles relatifs aux relations interpersonnelles
 - **Le rôle de symbole** consiste à accomplir des tâches de représentation et de cérémonie au sein du département ou de l'organisation ; le directeur des ventes qui invite à déjeuner un client important accomplit un devoir cérémoniel utile à la réussite de l'organisation qu'il représente. Certains de ces devoirs peuvent paraître dérisoires, mais les managers sont supposés les remplir. Ils démontrent ainsi que les responsables se soucient de leurs employés, de leurs clients et de tous ceux qui méritent quelque considération.
 - **Le rôle de dirigeant** implique la responsabilité de diriger et de coordonner les tâches des subordonnés afin que soient atteints les objectifs de l'organisation.

Fonctions et rôles du manager

- Les rôles relatifs aux relations interpersonnelles
 - **Le rôle de liaison** concerne la mise en place de sources d'informations, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Il inclut les relations avec les clients, les hauts fonctionnaires, les membres des conseils d'administration, les fournisseurs et bien d'autres encore.
- Les rôles relatifs à l'information
 - **Le rôle de récepteur**, le manager cherche et reçoit l'information. Les managers sont comme des systèmes de radar, qui scrutent l'environnement en quête d'une information susceptible d'affecter le fonctionnement du département ou de l'organisation. Le rôle de récepteur fait souvent du manager la personne la mieux informée au sein de l'organisation

Fonctions et rôles du manager

- Les rôles relatifs à l'information
 - **le rôle de transmetteur**, le manager partage ses informations avec les autres membres de l'organisation et les leur distribue. *Quelquefois l'information présente un caractère privilégié* ; cela signifie que – sauf si le manager décide de la communiquer- les autres managers et employés ne devraient pas y avoir accès. Informer les subordonnés est souvent chose difficile et grande dévoreuse de temps- mais bien nécessaire.
 - **Le rôle de porte-parole**, le manager se charge des déclarations officielles adressées aux personnes étrangères à l'entreprise – par le moyen de discours, de rapports, d'interventions à la télévision ou dans d'autres médias. Dans ce cas, ce que dit le manager représente la vérité officielle de l'entreprise.

Fonctions et rôles du manager

- Les rôles de décision
 - **le rôle de chef d'entreprise**, le manager cherche à améliorer le fonctionnement du département ou de l'organisation en prenant l'initiative de nouveaux projets ou en définissant les changements nécessaires
 - **Le rôle de pacificateur**, le manager est amené à résoudre des conflits entre ses subordonnés ou ses différents départements. Dans certains cas, comme une grève, un arrêt de travail ou la faillite d'un fournisseur, le manager doit savoir trouver une solution à des conflits qui opposent des organisations différentes. Meme le meilleur des managers ne peut pas toujours prévoir ou prévenir de telles crises. Le bon manager apprend à y faire face, le mieux possible, quand elles surviennent
 - **Le rôle de répartiteur des ressources**, le manager a la responsabilité de désigner les allocataires des ressources disponibles et le volume de chaque allocation.
 - **Le rôle de négociateur** est très étroitement lié à celui de répartiteur de ressources. Dans son rôle de négociateur, le manager représente un département ou la société elle-même lors de marchandages avec ses partenaires extérieurs

Travaux de groupe

- Après avoir lu les documents mis à votre disposition, répondez aux questions suivantes en deux heures:
 - Comment devenir un bon manager dans les institutions de santé?
 - Qu'est ce que la gouvernance?
 - Quelles sont les critères de bonne gouvernance?
 - Comment impulser une bonne gouvernance dans les institutions de soins de nos pays?
- Plénière:
 - Proposer une présentation en 15 diapositives maximum