

REUNION PREPARATOIRE DU SEMINAIRE DE FORMATION DES CADRES DU MIJECAFOP.

Dans le cadre de la mise au point des matières dudit séminaire, une séance de travail de 2 jours est prévue du 04 au 05 Février 1999.

Les Participants.

1. Le Secrétaire général
2. Le secrétaire particulier du Ministre.
3. Trwagirayezu Innocent
4. Bitwenge Isaac
5. Nsabimana Nicolette
6. Hategekimana Emmanuel
7. Nyamaswa Patric.

Ordre du jour

Le premier jour sera consacré à ce qui reste à faire pour le plan d'action, à savoir :

- 23 Fiches de projets
- Etude quantitative des ressources
- Chronogramme
- Conclusion

Quant au 2^{ème} jour, il sera question de :

- La finalisation du cour de management et gestion des projets
- La finalisation du syllabus de la formation civique
- La préparation du matérielle du séminaire

Horaire.

Date	Heure	Activités
4/2/1999	9h	Début des activités
	10h 30min	pause
	10h 45min	Fin de la pause et Reprendre les activités
	12h 45 min	repos et Déjeuner
	13h 45 min	Fin de la pause et reprendre les activités
	17h	Pause et fin
5/2/1999	9h	Début des activités
	10h 30min	pause
	10h 45min	Fin de la pause et reprendre les activités
	12h 45 min	repos et Déjeuner
	13h 45 min	Fin de la pause et reprendre les activités
	17h	pause et fin

FORMATION EN MANAGEMENT ET LEADERSHIP.

Introduction.

La gestion a été définie comme la planification, l'organisation, la mobilisation des ressources, la supervision et le contrôle. Tout cela, c'est pour conduire, canaliser les efforts d'un groupe d'individus vers un but commun.

Faire converger les efforts des individus vers un but commun est une tâche aussi vieille que la civilisation. La bible rapporte brièvement les problèmes de gestion qui se posèrent à Moïse en tant que chef des enfants à travers les siècles, des compétences aussi bien dans le domaine de la gestion que dans celui de la technique, des anciens Egyptiens.

La gestion joue un grand rôle dans l'église, le gouvernement des Etats, l'armée ainsi que dans les entreprises.

Un des moyens d'analyser la gestion est de voir ce qu'un chef fait. Dans cette approche, on peut diviser le travail de n'importe quel chef selon les processus de base suivants :

Planifier : C'est - à - dire rechercher ce qui doit être fait.

Organiser : C'est - à - dire grouper en unités de gestion, les activités nécessaires pour réaliser les plans et définir les rapports entre les cadres et les ouvriers dans les unités ainsi constituées.

Mobiliser les ressources . : C'est mettre en place le personnel d'encadrement, les capitaux et autres choses ou services nécessaires à l'exécution des plans.

Superviser : C'est assurer la conduite journalière des opérations. Cela englobe donner des instructions, stimuler ceux qui doivent mettre à exécution ces instructions, coordonner le travail de détail et en même temps entretenir des relations personnelles normales entre le chef et les subordonnés.

Contrôler : C'est - à - dire voir si les résultats obtenus sont conformes autant que possible aux plans.

Cela implique l'établissement de normes, la comparaison des résultats réels avec les normes, l'action corrective nécessaire quand la réalisation dévie du plan.

Un sixième groupe d'activités prend plus ou moins le temps de tout manager. Ce sont les activités que le chef est le seul à pouvoir assumer. Parmi les obligations que le chef doit assumer personnellement, les plus importantes sont les contacts extérieurs que le cadre supérieur d'une grande entreprise doit personnellement. ***Il doit rencontrer les clients importants, s'entretenir avec les dirigeants des syndicats, diriger certaines réunions des comités d'entreprise, prendre part à certaines activités publiques.***

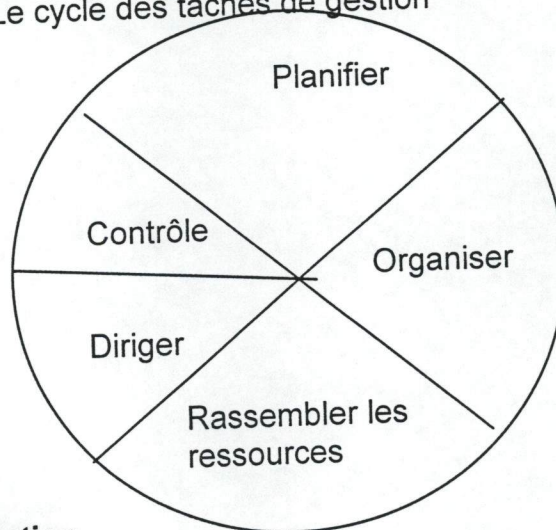
Même dans les grandes organisations, les chefs ne peuvent pas se faire représenter partout par des subordonnés.

La gestion guide, dirige et contrôle les efforts d'un groupe d'individus vers un but commun. C'est une activité très importante et largement répandue, nécessaire à la coordination de l'effort humain.

La science de la gestion suppose que l'on possède la maîtrise de 5 processus fondamentaux :

- **Planifier**
- **Organiser**
- **Mobiliser des ressources**
- **Superviser (diriger)**
- **Contrôler**

Schématiquement : Le cycle des tâches de gestion



NB : La proportion de temps qu'administrateur consacre à chaque tâche varie largement

CHAP I. La Planification.

La planification décide à l'avance ce qui doit être fait. Un plan est une ligne de conduite projetée de l'action considérée sous cet angle, la planification est une façon d'agir humaine très répandue.

L'entrepreneur planifie une nouvelle entreprise. Le vice - Président d'une affaire planifie une campagne de ventes, l'avocat planifie la présentation de sa cause, le syndicaliste planifie les secours à apporter aux chômeurs, la maîtresse de maison planifie les repas, le menuisier planifie la réparation d'un immeuble etc.

Les cadres émettent de nombreuses opinions qui ne sont pas des plans, par exemple un cadre peut estimer qu'un indice est honnête, que les prix de vente monteront certainement cette année, que les bases des salaires actuels constituent un échantillon représentatif du marché.

Des opinions telles que celles-ci sont souvent nécessaires pour élaborer des plans, mais ce ne sont pas des plans parcequ'elles ne font pas mention des décisions à prendre.

N.B On ne prête souvent pas assez d'attention lorsqu'on prend des décisions à deux aspects de la planification : **La logistique et la Stratégie.**

1 La logistique.

La logistique est l'art de disposer des ressources nécessaires en temps et lieu voulus.

Un directeur de vente, un directeur de bureau, un entrepreneur de travaux doivent tous penser à la logistique, même si les ressources spécifiques avec lesquelles ils traitent diffèrent. On entend par ressources un vaste ensemble comprenant aussi bien :

- Le personnel compétent et capable
- Les matériaux et l'équipement
- Les locaux
- Les fonds
- Le service en téléphone, en camions de livraison
- Les autres ressources.

Remarques :

- Il faut déterminer les ressources qui seront nécessaires. Par exemple, un juriste supplémentaire ne peut remplacer un ingénieur en électricité.
- Estimer le temps nécessaire à chaque étape. Par exemple, quel sera le laps de temps entre une commande et la réception des marchandises ? Cela permet d'éviter deux problèmes :
 - Les stocks dormants
 - Une situation de rupture de stocks.
- La logistique implique toujours quelque degré d'incertitude. Une part inconnue des ressources sera perdue avant la fin des opérations et des retards imprévus apparaîtront. On peut faire face à l'incertitude en prévoyant des marges de sécurité dans le programme et en révisant celui-ci périodiquement.
- Les marges de sécurité coûtent cher. Aussi, lorsque c'est possible, vaut-il mieux les regrouper. Par exemple, au lieu d'ajouter une marge de sécurité à chaque temps prévu, il vaut mieux ajouter une seule marge (plus petite que l'ensemble des marges de sécurité) à la fin en admettant que toutes les estimations ne seront pas sous-estimées.

L'inconvénient des marges de sécurité à chaque étape a été nettement illustré pendant la deuxième guerre mondiale quand l'armée américaine a découvert qu'elle possédait ou avait à sa disposition plus de tentes militaires que d'hommes en service. Evidemment, seulement une petite partie des troupes était susceptible d'avoir besoin des tentes à un instant donné. Les facteurs de sécurité avaient été multipliés au cours de l'estimation des besoins.

2. Les Considérations stratégiques dans la planification.

La logistique s'occupe essentiellement d'éléments quantifiables : temps, quantités, lieux, etc. On y introduit des jugements subjectifs concernant les risques et les coûts. ***D'où l'estimation des marges de sécurité.***

Au contraire, la stratégie s'occupe essentiellement des rapports entre personnes. C'est beaucoup plus subtil et sensible que la logistique.

Le terme stratégie, signifie ici l'adaptation d'un plan aux réactions prévisibles de ceux qui en subiront les effets. De nombreux plans auront des difficultés d'application si on ne prête pas attention aux réactions des concurrents, des clients, des fournisseurs de matières premières, des collègues et des autres personnes travaillant dans l'entreprise.

a) Quelques types de stratégies
Stratégies défensives.

Ne pas tenir compte des critiques : Cette technique est utilisée par un administrateur qui ne veut pas tenir compte des critiques que sa direction lui adresse. Illustrée dramatiquement par Galilée et Pasteur qui ont continué leurs expériences en dépit des critiques de leurs pairs, cette technique est utilisée par un grand nombre d'autres personnes qui ont foi en ce qu'elles font et qui s'efforcent de le bien faire.

Détourner l'attention.

Cette stratégie consiste à détourner sciemment l'attention et à amener la confusion. Elle est fréquemment utilisée en politique. Par exemple, il s'agit d'introduire la question raciale dans un problème où elle n'a pas sa place.

Un représentant qui, interrogé sur des notes de frais essaie de dévier la conversation sur les possibilités qui ont les concurrents de s'emparer d'une grande partie du marché, suit la même voie. Cette stratégie est en général peu souhaitable dans une entreprise où il est préférable de jouer carte sur table et d'envisager les problèmes en toute franchise.

Cependant parfois, quand par exemple il s'agit d'éviter la question d'un employé dont le changement de poste est envisagé, il est parfois préférable de détourner la conversation.

Contre attaque.

Cette stratégie est observée presque chaque jour dans les luttes commerciales. Si une société offre un bouquet de roses pour un couvercle et un bon de prime, son concurrent peut aussi bien répondre en vendant sa margarine dans un verre à cocktail.

Diviser pour régner.

Cette stratégie bien connue a été appliquée dans des situations politiques aussi diverses que les luttes pour une mairie ou la politique anglaise de l'équilibre des puissances continentales. Elle a été également utilisée dans les entreprises, quoique la plupart du temps avec de sérieuses pertes d'énergie. Un ingénieur en chef d'une société espérant renforcer sa position vis à vis de ses patrons, provoqua délibérément une rivalité entre les services de fabrication et de vente.

Evidemment, si cette stratégie était largement utilisée dans une entreprise, elle pourrait rapidement détruire l'esprit de coopération.

Stratégies de Prudentes.

Rejeter la responsabilité sur quelqu'un d'autre.

Lorsque les discussions entre syndicats et grandes sociétés deviennent une affaire publique, on essaie toujours d'orienter les négociations de telle façon que l'opinion publique croit que l'autre partie est responsable des difficultés et des grèves.

Economiser ses munitions.

Dans l'utilisation des stimulants, il est généralement reconnu que la sagesse consiste à ne pas en accorder plus qu'il n'est nécessaire pour atteindre un résultat et à conserver les moyens de pression les plus forts pour les cas où leur utilisation s'avère indispensable.

C'est également vrai dans d'autres domaines. Une vente forcée peut ne pas être seulement du gaspillage, mais peut aussi gêner la promotion ultérieure de nouveaux produits. Le grand patron d'une entreprise peut très bien se tenir à l'écart des négociations avec les syndicats ou avec les fournisseurs jusqu'à ce qu'une phase difficile soit atteinte. En intervenant à ce moment là, sa présence aura plus de prestige et de poids.

Laisser quelqu'un d'autre tirer vos marrons du feu.

Une action souhaitable peut parfois plus efficacement être entreprise par quelqu'un d'autre que par celui qui en bénéficiera.

Stratégies de négociations.

Le marchandage

Dans plusieurs pays du moyen - Orient, on fixe couramment les prix par marchandage. Le vendeur demande plus qu'il n'espère avoir et l'acheteur offre moins qu'il n'espère payer. Ainsi commerce le marchandage. Aux Etats Unis, malgré la tradition du prix unique, on emploie souvent le marchandage pour la vente des biens immobiliers, des automobiles et des appareils ménagers.

Certaines personnes aiment énormément se servir du marchandage, sans doute quand le marché est conclu, estime - on des deux côtés avoir fait une bonne affaire.

On utilise beaucoup le marchandage dans toutes sortes d'autres négociations. C'est très courant dans les affaires syndicales où chacune des parties cherche à présenter des demandes supplémentaires, pour avoir ensuite quelque chose à concéder.

Bien qu'il faille souvent concilier des différences d'opinions réelles avant de sortir de l'impasse, les marchandages entraînent souvent un manque de sincérité, et prolongent les négociations.

Jouer carte sur table.

Cette stratégie est à l'opposé du marchandage. Il y a à la base une franche découverte des forces, des besoins et chacun sait ce que la société ou la personne veut faire.

A l'intérieur des entreprises, ou lorsqu'il existe d'importants points d'accords sur les objectifs recherchés, il est plus facile d'utiliser cette stratégie que lorsque les parties

adverses poursuivent des buts différents. Les deux parties sont d'accord pour être franc l'un envers l'autre quand ils partagent les mêmes objectifs. Quand ces conditions ne sont pas réunies, les conseils ne servent plus à rien.

Agir par surprise.

Un des éléments principaux de la stratégie militaire est l'effet de surprise. Prendre l'ennemi au dépourvu en effectuant une manoeuvre imprévue et en bluffant. Si on peut utiliser cette image, l'effet de surprise peut être une bonne stratégie en affaires. Mais la plupart des rapports entretenus entre les sociétés ne donnent pas l'image d'une bataille. Au contraire, une interdépendance est essentielle, et cela demande de pouvoir prévoir le comportement des partenaires.

Dans ces conditions, il est préférable d'utiliser une stratégie de la stabilité et de la fidélité, mais non pas l'effet de surprise.

Des premières négociations dépendent les autres négociations. Si un changement de programme doit survenir, on doit s'en expliquer à l'avance, de façon à éviter l'effet de surprise.

Stratégies dynamiques.

Battre le fer quand il est chaud.

Cette stratégie réclame une action rapide quand la situation est favorable. Ainsi un fabricant de produits sujets à la mode, tel que la perruque, doit lancer ses articles sur le marché avant que le goût du public ne change.

Pour prendre un autre exemple dans un tout autre domaine, un cadre avisé qui avait été nommé vice-président, car son prédécesseur était incompetent, demanda et obtint des responsabilités plus importantes qu'il n'aurait pas obtenu s'il était arrivé une fois les difficultés surmontées.

Il faut laisser parfois les choses empirer avant d'agir.

Si la nécessité d'un changement n'est pas reconnue par tous, il est sage de temporiser même si le chef est convaincu de la nécessité d'agir.

Un contrôleur financier suivit cette stratégie en suspendant l'institution de budget quoiqu'il ait été convaincu que son entreprise en aurait tiré bénéfice. Les autres directeurs n'aimaient pas les nouveaux contrôles et auraient considéré les budgets tout simplement comme une application de la comptabilité. Ce contrôleur a donc attendu que la société soit dans une mauvaise passe, avec des dépenses élevées et des ventes faibles. Alors l'idée d'un contrôle budgétaire fut bien accueillie comme un moyen d'équilibrer les dépenses et les recettes.

Le temps est un grand guérisseur

Il est préférable de rapporter certaines décisions à des périodes calmes. Il est arrivé qu'un directeur constate avec surprise, après son retour de vacances, comment certains dossiers qui avaient été mis sur son bureau avaient évolué d'eux-mêmes d'une façon presque satisfaisante avant qu'il ne revienne.

Un autre directeur raconte qu'il retarde d'au moins un mois, autant que faire se peut, les décisions importantes concernant le personnel. Pendant ce temps, il peut arriver qu'un homme dont le départ avait été envisagé puisse être avantageusement transféré à un autre poste. Ou qu'un conflit entre personnalités qui semblait devoir nécessiter des modifications de fonction se soit calmé au point qu'un changement ne soit plus nécessaire.

Avoir toujours l'initiative.

Les modifications annuelles des voitures relèvent de cette stratégie. C'est le cas, par exemple, de l'introduction de freins à disques, de nouveaux modèles de carrosserie, etc..

De temps en temps, quelques grandes entreprises industrielles ont essayé de concilier leurs employés en étant les premières à octroyer des augmentations de salaires, en développant les coopératives, en octroyant des retraites et autres avantages.

Naturellement, s'efforcer d'être le premier comporte le risque de se retrouver seul. Par exemple, dans la lutte des raffineries de pétrole pour contrôler leurs approvisionnements en brut dans les années qui ont immédiatement suivi la deuxième guerre mondiale, les entreprises qui les premières relèvent leurs prix d'achat obtinrent un net avantage vis à vis des autres entreprises qui tardèrent à les suivre.

Cependant il arriva un jour qu'une entreprise cherchant à prendre cet avantage fut bien surprise quand les autres compagnies ne la suivirent pas. Le marché s'ajusta de lui même si bien qu'au lieu de bénéficier d'un avantage, l'entreprise se trouva payer ses approvisionnements bien au-dessus du prix du marché.

Le choix du moment opportun pour l'action est un des éléments les plus importants de la stratégie.

Stratégies adaptées aux changements d'orientation.

L'attaque massive.

Lorsqu'un chef d'entreprise décida de liquider la plupart de ses activités de commerce de gros, des mesures furent prises aussitôt dans tous les services, les stocks furent rapidement liquidés, les employés rapidement licenciés avec une prime élevée. La liquidation fut onéreuse, mais tout fut à peu près terminé en moins d'un an.

Le président du conseil d'administration reconnut que des prix plus élevés auraient pu être obtenus pour une partie du stock si l'affaire avait été liquidée en 2 ou 3 ans. Mais il a pensé que ces prix plus élevés auraient eu pour contrepartie un climat d'incertitude et un mauvais état d'esprit qui auraient été inévitables pendant toute cette période, et auraient retardé le démarrage du programme de fabrication qui avait été retenu.

Eviter des engagements décisifs.

Cette stratégie qui conseille des changements progressifs plutôt que révolutionnaires est en pleine contradiction avec la stratégie précédente.

Si vos idées ne sont pas immédiatement acceptées, il ne faut pas essayer de les faire adopter de force. Attendez le moment de les faire mettre en application sans risquer de heurter la vieille garde.

L'avancement de vos projets particuliers en serait ralenti, mais évitez les désaccords internes et le manque de coopération et tenez compte des services des hommes qui connaissent bien les différents services.

Faire une démonstration rapide.

Quand un changement envisagé se heurte au scepticisme, et non à une opposition nette, il est bon d'effectuer un essai rapide et convaincant sur un problème secondaire. S'il réussit, on peut l'étendre à un problème plus ardu. Par exemple, les fabricants de machines électroniques justifient souvent l'installation d'ordinateurs en montrant qu'ils permettent de gérer plus économiquement les salaires et la comptabilité. Après avoir montré l'intérêt de leur équipement pour le travail de routine, ils peuvent alors convaincre.

Le client qu'il serait également utile pour des travaux plus complexes de programmation.

Trouver la force dans l'unité.

Certains cadres recherchent couramment des alliés pour travailler avec eux en vue d'opérer un changement.

Si un chef de service désire augmenter les salaires de ses employés, il demandera aux autres chefs de service de se joindre à lui pour demander des salaires plus élevés.

Si une société désire s'opposer ou appuyer des projets de loi, elle demandera aux autres membres de l'industrie de se joindre à elle pour que leur demande soit plus efficace. L'individualiste renfrognée préférera au contraire se débrouiller seul.

Se faire un allié involontaire.

Souvent on se fait un allié sûr d'un individu qui n'est pas très enthousiaste pour un plan, en lui donnant un rôle important dans la mise en œuvre de ce plan. A moins qu'il ne rejette d'emblée tout le programme, il finit par faire partie de l'équipe qui soutient le plan.

La stratégie de la réciprocité.

Cette stratégie est bien connue sous la forme des achats réciproques et s'apparente aux marchandages qui ont cours dans les assemblées politiques.

L'échange réciproque de faveurs fait partie des relations humaines naturelles que l'on retrouve dans les sociétés primitives et de tout temps dans les alliances politiques.

De telles coalitions impliquent généralement des obligations restreignant dans une certaine mesure les actions de chacun, aussi bien que les avantages qu'ils en retirent. Evidemment, la question est de savoir si les avantages dépassent les inconvénients.

Par exemple, dans les achats réciproques, si la qualité, les délais de livraison, le prix et le service de plusieurs fournisseurs sont équivalents, alors à ce moment-là acheter à une firme qui est également un bon client n'impose pas de sérieux sacrifices.

Mais si, disons, on doit accepter un matériel de qualité inférieure, l'inconvénient imposé par la réciprocité peut être d'un grand poids.

Les alliances réciproques sont généralement stables quand chacune des parties en tire d'avantage. Quand une entreprise ou une personne s'aperçoit qu'elle est désavantagée, elle recherche toutes les occasions les occasions d'améliorer sa position, et est prête à de nouveaux accords avec d'autres partenaires.

3) Le processus de Budgétisation .

La budgétisation est une activité qui touche surtout le court terme. Par exemple, un budget de caisse permettra de déterminer si pour les prochains mois une entreprise aura suffisamment d'encaisse pour les opérations courantes.

Définitions.

Les budgets en général sont la traduction en termes quantitatifs et monétaires de toute la planification de l'entreprise

Les budgets sont principalement des plans financiers permettant à une entreprise d'utiliser plus efficacement ses ressources.

Les budgets sont l'expression en termes financiers de toute la planification de l'entreprise.

Le point de départ de tout le système de budgétisation est évidemment le budget des ventes. A partir des ventes on planifiera la production, les achats, l'engagement des travailleurs et autres. Le Schéma général du budget global peut être présenté comme ci-après.

Un exemple portant sur le budget de production.

Il existe ce que l'on appelle la contrainte de production en moyens matériels (équipements), matières premières et en main d'œuvre directe. Si un de ses éléments fait défaut, cela peut constituer un goulot d'étranglement pour toute l'entreprise.

Le choix des meilleures solutions qui respectent les contraintes exige de recourir fréquemment à la recherche opérationnelle comme par exemple la programmation linéaire.

Exemple de programmation linéaire.

Une entreprise fabrique deux produits : x et y . Cette fabrication nécessite des travaux dans 2 ateliers, atelier I et atelier II. Le temps en heures machines nécessaires par unité de produit et par atelier ainsi que les capacités quotidiennes maximales sont données :

	At I	Att II
P Fx	3h	4 h
PF y	5h	3h
Capacité	1500 H	1200H

D'autre part, à raison d'une disponibilité limitée en matières premières pour le produit x, il est impossible d'envisager la fabrication de plus de 200 unités par jour, de ce produit.
 Travail demandé : Recherchez les quantités de X et Y à produire qui correspondent au plein emploi des ateliers par la méthode graphique.

Solution.

Recherchons d'abord un programme linéaire avec contraintes sous la forme d'un système d'inéquations.

Soient x et y les quantités respectives de X et Y, on aura :

$$\begin{aligned} \text{At I : } & 3x + 5y \leq 1500(1) \\ \text{At II : } & 4x + 3y \leq 1200(2) \\ \text{Max X = 200} & \Leftrightarrow x \leq (3) \\ \text{x et y : jamais négatifs} & \quad x \geq 0 \\ & \quad y \geq 0 \end{aligned}$$

→ Le système d'inéquations suivants

$$\begin{aligned} 3x + 5y & \leq 1500(1) \\ 4x + 3y & \leq 1200(2) \\ x & \leq 200(3) \\ x & \geq 0(4) \\ y & \geq 0(5) \end{aligned}$$

Pour trouver la quantité de plein emploi x et y faut résoudre le système suivants

$$\begin{aligned} 3x + 5y & = 1500 \\ 4x + 3y & = 1200 \\ +4 \left| \begin{array}{l} 3x + 5y = 1500 \\ 4x + 3y = 1200 \end{array} \right. \\ -3 \left| \begin{array}{l} 3x + 5y = 1500 \\ 4x + 3y = 1200 \end{array} \right. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 12x + 20y & = 6000 \\ -12x - 9y & = -3600 \\ \hline 11y & = 2.400 \\ y & = \frac{2.400}{11} \\ Y & = 218 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 4x + 3(218) & = 1200 \\ \rightarrow x & = 136 \end{aligned}$$

Le plein signifie une utilisation maximale de toute la capacité installée

Représentation graphique du programme.
 Cherchons les équations des droites.
 $3x + 5y = 1500(1)$

Remarque : Comme il n'existe pas de quantités négatives de x et de y , alors la représentation graphique du programme se fera dans le premier cadran du cercle trigonométrique .

les deux droites sont parallèles. est la droite parallèle à passant par Zone d'acceptabilité et qui ne traverse pas cette zone.

Zone d'acceptabilité : Tout point représentant le couple (x,y) situé dans cette zone correspond à un programme réalisable.

Tout point situé sur une droite représentant une contrainte de capacité d'un atelier correspond au plein emploi pour cet atelier.

Le point P correspond à un programme de production assurant le plein emploi de 2 ateliers. Les quantités à fabriquer dans ce cas correspondent à la solution du système :

$$3x + 5y = 1500$$

$$4x + 3y =$$

$$x = 136 \text{ unités}$$

$$Y = 218 \text{ unités}$$

Cette solution correspond à l'**optimum technique**

Recherche de l'optimum économique.

Pour que un programme linéaire soit complet, il faut ajouter une fonction économique'' faisant intervenir le profit ou le bénéfice à maximiser ou le coût à minimiser. Ce n'est pas en effet forcément pour le plein emploi des ateliers que le bénéfice est le plus important.

Cherchons à maximiser la marge sur coûts variables. Supposons que la vente d'une unité de x procure une marge sur coûts variables de 1000fr et une vente d'une unité de y , une marge de 500f. Il faut maximiser la production de x .

$$\text{La Ms/CV totale. } M = 500y + 1000x$$

Pour exprimer que cette marge doit être maximale, on écrit : $1000x + 500y = \text{Max}$

La droite d'équation $100x + 500y$ passe par l'origine 0

$$y = \frac{-1000x}{500} = -2x \rightarrow y = -2x$$

Chaque marge M correspond une droite parallèle à dont tout point exprime une combinaison donnant cette marge :

Plus la droite est éloignée de l'origine o, plus la marge sur coûts variable est grande.
Est la seule // qui passe par un sommet du polygone et ne traverse pas la zone d'acceptabilité

$$Ms/cv \text{ totale} = 200U \times 1000f + 133u \times 500f = \underline{800.000f=}$$

3

CHAP II. L'ORGANISATION

A partir du moment où il y a plus d'une personne sur un travail, il est nécessaire de savoir quel est le rôle de chacun. Les activités techniques et administratives doivent être divisées en plusieurs groupes qui doivent être affectés à des personnes particulières et on doit établir des relations entre ces diverses personnes de façon à coordonner leurs efforts en vue d'un objectif fondamental. En d'autres termes, on doit organiser l'équipe.

Organiser une entreprise ou n'importe lequel de ses services revient à :
Diviser et grouper le travail à effectuer ;
Etablir les rapports entre les individus qui sont chargés de ces tâches

1) Les moyens habituels de grouper les activités.

La division en services consiste à grouper les activités en unités pour les besoins de la gestion, on pratique ce procédé à tous les niveaux de l'entreprise.

Quelques exemples.

Le président groupe les activités en des divisions principales sous l'autorité des cadres supérieures qui dépendent de lui directement.

Le Directeur des ventes peut diviser son service en un service de publicité, un service après vente, un service d'études des marchés et trois ou quatre services de vente.

Le Directeur du crédit, qui dirige un des groupes dépendant du directeur financier, peut diviser son service en plusieurs unités, chacune d'elles s'occupant plus spécialement d'une partie des clients.

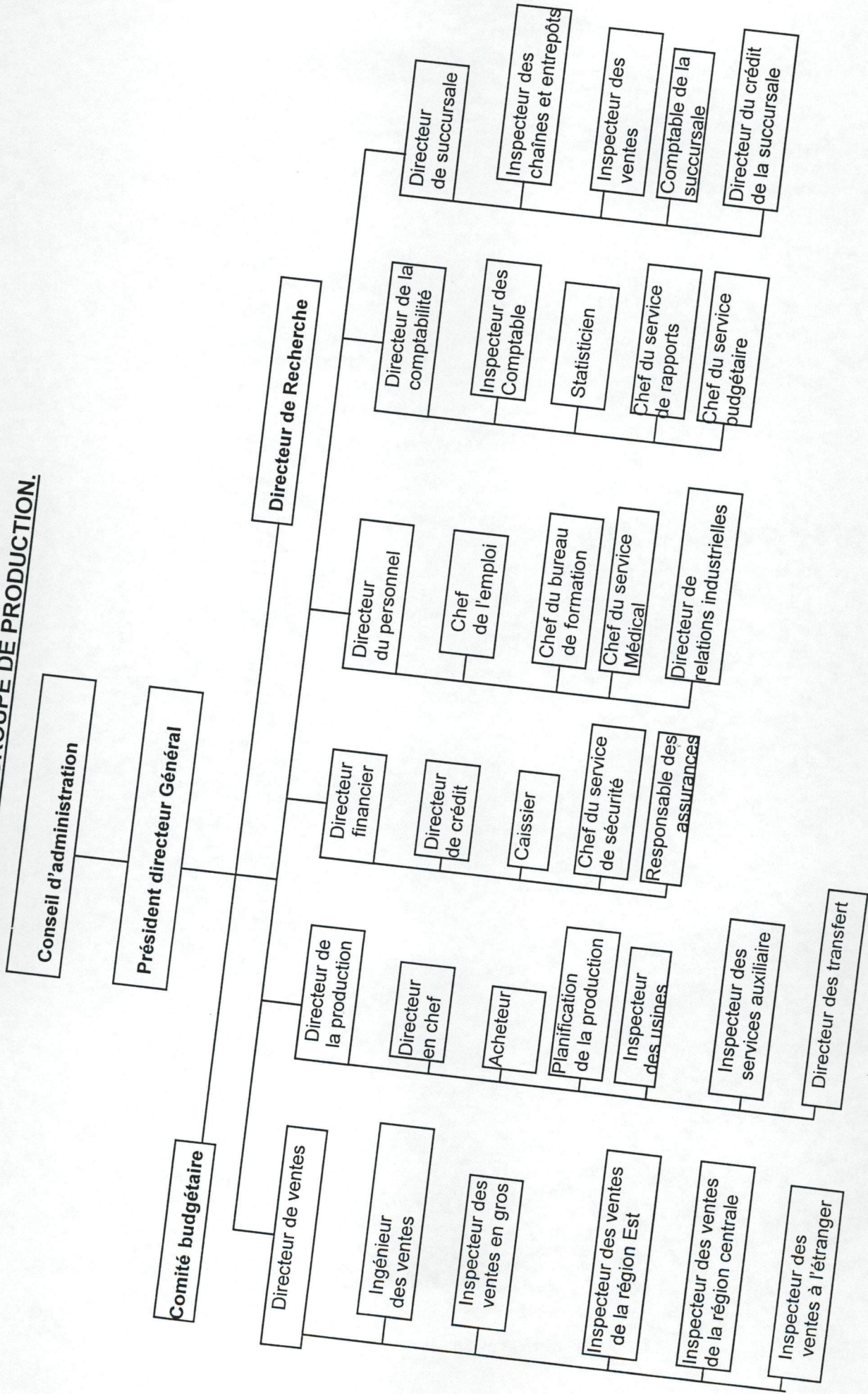
L'inspecteur d'un atelier charge les contre maîtres de surveiller chaque phase de production et les activités du service de comptabilité sont réparties entre les comptables. La question qui se pose à tous les cadres, du président au simple contrôleur, est celle-ci

Comment doit-on répartir toutes les tâches de façon à avoir des résultats satisfaisants ?

Les unités administratives peuvent être appelées divisions, bureaux, branches, unités, services, département ou de tout autre nom. Quel que soit le nom donné, ce processus de répartition est généralement appelé division en services et se retrouve dans un tableau appelé "**Organigramme**"

Voir l'organigramme d'un groupe de production` (voir page xx)

ORGANISATION D'UN GROUPE DE PRODUCTION.



2 Le processus de délégation de l'autorité.

Les différentes significations de l'autorité.

Autorité légale.

On prend souvent le mot autorité dans un sens légal, à savoir si un individu a légalement le droit de faire telle ou telle action. En ce qui concerne les entreprises, qu'elles soient publiques ou en privées, il existe toute une série de lois qui définissent l'autorité des individus à agir au nom de l'entreprise. Qui est autorisé à représenter l'entreprise dans l'engagement d'un contrat ? Et toutes sortes d'autres questions semblables se posent.

Autorité technique.

Le mot autorité s'emploie aussi bien fréquemment lorsqu'il s'agit d'une personne qui est un expert bien connu en quelque domaine particulier. Par exemple, on parle d'un homme qui fait autorité à la banque, d'un autre qui fait autorité pour les machines à combustion interne.

Accepter ainsi l'opinion de quelqu'un peut être appelé "autorité technique". On suit les conseils d'une personne qui a une autorité technique, non pas pour la position qu'elle occupe mais parce qu'elle connaît la réponse exacte à un problème particulier.

L'autorité technique est rattachées à l'individu. Elle suit l'individu même s'il change de poste et ce n'est pas quelque chose que l'on peut transférer. Naturellement, quand il s'agit de nommer quelqu'un à un poste supérieur, il est préférable de choisir un individu qui fait autorité dans le domaine donné. Ainsi le cadre nouvellement choisi aura à la fois une autorité administrative et une autorité technique.

Ultime autorité.

Elle émane de la source originelle d'où découlent les droits de faire telle ou telle action. Ainsi, les pharisiens demandant à Jésus : "De quel droit fais-tu ces choses ?

Autorité opérationnelle.

A première vue, la délégation d'autorité est le fait de donner à quelqu'un le droit de faire telle ou telle chose.

Exemples :

Le chef d'équipe donne le droit à un ouvrier de conduire une machine.

Le président donne le droit au vice-président des ventes de faire de la publicité dans les journaux.

Le directeur des ventes donne le droit au vendeur de s'occuper des clients dans un secteur donnée et de passer des contrats pour la livraison de la marchandise.

En supposant que le cadre qui fait cette délégation est lui même autorisé à faire cela, il ne fait qu'étendre ce droit aux gens qui travaillent avec lui. En fait, le cadre délègue rarement l'autorité technique sans indiquer comment on doit en user.

Principes reconnus concernant la délégation de l'autorité.

La responsabilité ne peut pas être déléguée.

Souvent, un chef pense qu'une fois qu'il a délégué une tâche à un subordonné, il n'a plus besoin de s'occuper de sa bonne exécution. De la même façon mais d'un autre point de vue, un subordonné peut penser que lorsque le patron lui a confié une tâche, il n'a plus le droit de regard sur cette tâche.

Cette fausse idée confond deux délégation séparées :

Celle du cadre supérieur A au cadre B,

Celle du cadre B au subordonné

La redélégation du cadre B ne le relève pas de son obligation vis-à-vis de son supérieur A, il conserve la même autorité qu'auparavant bien que volontairement il réduise son action de façon à laisser le travail à C. Il est responsable des résultats.

Il est bien vrai que la redélégation a crée une série supplémentaire de rapports entre le cadre B et le subordonné C. Les obligations vont de C à B et de B à A, mais le cadre B ne peut pas s'effacer.

Le même raisonnement est valable pour d'autres sortes de responsabilité .Si M durand emprunte de l'argent à la Banque Commerciale du Rwanda puis le prête à son gendre, la transaction avec son gendre ne réduit en aucune manière l'argent prêté à monsieur Durand par la B.C.R.

Eviter une double subordination .

Une des principes les plus largement reconnus quant à l'organisation veut qu'un membre d'une entreprise n'ait qu'un seul chef. Les violations les plus évidentes de ce principe apparaissent dans ces organisations mal hiérarchisés où un employé ne sait pas qui est son patron et essaie d'adapter sa conduite pour plaire à celui qui lui semble le plus haut placé dans la hiérarchie.

A part le fait qu'un employé est probablement dans une mauvaise posture, pour savoir quels ordres peuvent attendre et quels ordres doivent être exécutés tout de suite, la double subordination a un mauvais effet sur le moral.

En effet, l'employé consciencieux se sentira frustré s'il ne peut pas remplir ce qu'on attend de lui, l'employé peu consciencieux ne se donnera pas la peine de faire quelque chose puisque de toutes façons il ne peut pas faire tout ce qu'on lui

demande et tous deux se feront rappeler à l'ordre puisqu'ils n'exécutent pas les ordres donnés.

La bible dit qu'un homme ne peut pas servir deux maîtres à la fois et cette même idée conduit à la condamnation de la double subordination dans l'administration moderne. C'est la question du respect du principe de l'unité de commandement.

Autorité; et responsabilité doivent aller de pair. Autorité et responsabilité doivent coexister. C'est un des principes les plus admis de l'organisation, car il est injuste de rendre responsable un homme des résultats d'une action qu'il n'a pas déterminé selon sa propre initiative.

D'autre part, si on donne à un employé une grande latitude d'action, il est normal qu'il soit responsable de l'usage qu'il en fait.

Le principe est délicat cependant surtout à cause des incompréhensions qu'il peut engendrer, une des erreurs est de croire qu'autorité signifie pouvoir, au lieu d'être seulement permission. Un directeur des ventes est responsable du volume des ventes. Il n'a pas cependant le pouvoir de forcer les clients à acheter la quantité prévue de marchandise.

3) Les raisons des réticences à déléguer l'autorité.

Quelques cadres se laissent prendre à l'idée trompeuse qu'ils peuvent tout faire mieux eux mêmes. Un individu qui est consciencieux et fournit de bons résultats est naturellement tenté d'accomplir lui-même toute activité qu'il peut faire mieux que ses subordonnés.

Cela peut aller depuis la rédaction d'une publicité jusqu'à la direction des réparations lorsqu'une machine tombe en panne. En supposant que le cadre puisse effectivement mieux faire le travail (ce qui n'est pas aussi vrai qu'il le pense.), il doit néanmoins accepter de confier le travail à quelqu'un dont le résultat soit acceptable.

Le cadre ne doit pas effectuer le choix entre la qualité du travail effectué par lui-même ou par son assistant pour une tâche particulière. **Il doit plutôt comparer l'amélioration globale des résultats s'il fait lui même le travail ou s'il consacre au contraire son temps à la planification et à la supervision, qu'il est le seul à pouvoir accomplir.**

C'est seulement lorsqu'un cadre aura accepté intellectuellement et au fond du cœur l'idée que la plupart des choses dépendant de lui soient faites par d'autres personnes, que la décentralisation sera totalement utilisée.

Le manque de capacité à diriger constitue une autre barrière à une décentralisation réussie.

Trop souvent, les cadres n'ont pas cultivé cette aptitude à diriger. Le cadre doit pouvoir communiquer longtemps à l'avance ce qui doit être fait.

Le manque de confiance envers les subordonnés.

Le cadre hésite à confier des responsabilités parce qu'il pense :
Que celui-ci verra bien les détails, mais négligera l'essentiel.
Qu'il n'est pas sûr de son jugement en cas d'urgence
Qu'il a des idées mais ne les met pas en œuvre
Qu'il est trop jeune pour se faire respecter des autres, ou qu'il a quelques autres
doutes. Lorsque c'est réellement le cas, le remède est clair. Ou bien il fut
immédiatement compléter la formation du subalterne, ou, si c'est impossible, il faut
en trouver un autre. Cependant, la situation n'est pas souvent aussi nette. Le
manque de confiance peut être subjectif et presque inconscient. Le cadre acceptera
alors du bout des lèvres la décentralisation, mais ne permettra pas qu'elle aboutisse
effectivement.

Le Cadre peut être handicapé par une aversion naturelle à prendre un risque.

Un cadre sera réticent à déléguer une partie de ses responsabilités, à moins qu'il ne
soit conscient de l'importance des bénéfices probables, et ne s'y ajuste
émotionnellement et intellectuellement.

4) Pourquoi les subordonnés évitent de prendre des responsabilités.

La délégation d'autorité est une relation entre deux hommes. Même lorsque le
supérieur est prêt à déléguer une part de son autorité, le subordonné peut être
réticent à l'accepter. **Quelque chose due au subordonné lui même ou à ses
relations avec son patron peut y faire obstacle.**

Souvent, le subordonné trouve plus simple de demander au supérieur que de
décider lui même comment traiter un problème. Prendre une bonne décision
nécessite un dur travail mental, et les hommes sont perpétuellement à la recherche
de formules ou raccourcis pour éviter ce travail.

Si un homme pense qui peut soumettre un problème ou une idée à moitié
développées à son supérieur et obtenir une réponse, il le fera. En plus, prendre soi-
même des décisions entraîne la responsabilité des résultats obtenus. Demander
conseil au patron permet de partager, sinon transmettre, le fardeau.

La peur des critiques en cas d'erreur constitue un second facteur qui retient un
homme d'accepter de plus grandes responsabilités. Cela dépend de la nature des
critiques. Les critiques négatives sont souvent ressenties tandis que les critiques
constructives peuvent être acceptées.
Une critique déraisonnable peut même entraîner une réaction plus brutale. Dans ce
cas "Déraisonnable" doit être défini par rapport aux sentiments du subordonné. S'il
a l'impression qu'il n'est pas responsable de mauvais résultats, que ses tâches et
son autorité étaient mal définies, qu'il a agi correctement compte tenu de ce qu'il
savait de la situation, ou qu'on ne lui pas donné l'occasion de s'expliquer, la critique
aura un effet défavorable.

La plupart des hommes hésitent à prendre des responsabilités quand ils pensent
qu'ils manquent des informations et des ressources nécessaires pour faire un bon
travail.

Le fait qu'un subordonné peut déjà avoir plus de travail qu'il n'en peut faire constitue un quatrième obstacle à ce qu'il accepte des responsabilités. Certes, cette surcharge peut être de sa faute. Il peut mal utiliser son propre temps, ou ne pas être capable de recruter des assistants compétents quoiqu'il en ait le pouvoir. Mais, quelle qu'en soit la cause, s'il se sent surchargé, il évitera d'accepter toute nouvelle tâche qui demanderait de la réflexion et de l'initiative.

Le manque de confiance en soi est cause du refus de certains d'accepter des responsabilités. Un supérieur peut penser que son subordonné est capable d'accomplir le travail et peut être prêt à le lui confier, mais celui-ci n'est pas sûr de lui et ne désire pas se lancer.

Lui donner l'ordre d'avoir confiance en lui même aurait peu d'effet. Cependant, dans bien des cas, on peut développer la confiance en soi en donnant soigneusement à un homme l'expérience de problèmes de plus en plus difficiles, pour l'aider à se rendre compte de ce dont il est capable.

Certes, certains individus n'ont pas le caractère à porter de lourdes responsabilités, mais en général, **l'expérience prouve que les possibilités réelles sont plus grandes qu'il n'y paraît**

Enfin, des stimuli positifs peuvent être inadéquats. Accepter de nouvelles responsabilités entraîne souvent un plus grand effort intellectuel, et plus de soucis.

Dans certaines entreprises, les employés subalternes jugent d'un mauvais œil l'ambition de leur collègues. Il y a toujours également un risque d'échec. L'échec est désagréable et peut entraîner un changement d'affectation embarrassant. Pour ses raisons, il faut donner des encouragements positifs à ceux qui acceptent des responsabilités. Ces encouragements peuvent prendre toutes sortes de formes telles que :

- Les Augmentation de salaires
- Les meilleures chances de promotion
- Un titre plus flatteur
- Des conditions de travail plus agréables
- Un pouvoir plus étendu
- Des félicitations des membres respectés de l'entreprise

L'important est que le subordonné à qui est délégué l'autorité reçoive un encouragement positif qui ait pour lui de l'importance.

Chap III La Direction et le Contrôle.

La Direction.

Le processus de direction se rapporte à la façon dont un cadre donne des instructions à un subordonné, ou indique ce qui doit être fait.

La direction est une étape essentielle de l'administration, sans laquelle pratiquement rien ne serait accompli.
Le travail effectif est accompli par des gens qui occupent les positions inférieures dans la hiérarchie administrative, et à part quelques tâches propres, la seule raison d'être des cadres est leur influences sur ceux qui réalisent.

Le processus de direction est une partie tellement élémentaire de l'administration qu'on a tendance à le considérer comme naturel.

Des hommes qui ont commandé pendant de nombreuses années pensent que tout le monde peut le faire et qu'ils n'ont rien à apprendre. Comme pour d'autres phases de l'Administration il existe des façons plus ou moins bonnes de donner des directives.

Caractéristique d'une bonne instruction

Tout instruction doit avoir certaines caractéristiques. Au minimum, une instruction doit être **raisonnable, complète et claire**. Il est plus discutable de savoir s'il faut les écrire. Ceux qui le pensent nécessaire soulignent un certain nombre d'avantages.

La qualité des plans elle-même est souvent améliorée, car le fait même d'écrire oblige le dirigeant à examiner les problèmes plus à fond et être plus précis.

Les ordres écrits peuvent améliorer leur communication car ceux qui les reçoivent ont le temps de les étudier.

Les ordres écrits assurent aussi que les mêmes directives seront reçues par tous les intéressés, dans la mesure où des copies peuvent être aisément distribuées.

Le plus important sans doute est que les instructions écrites fournissent une mémoire plus sûre que le cerveau humain. Si c'est écrit noir sur blanc, il n'y aura pas de discussion sur ce que le patron a dit à son subalterne deux mois plus tôt.

La motivation.

Le rôle de la motivation.

Tout acte d'administration est sans effet si les membres de l'entreprise n'ont pas la volonté de contribuer par leur effort à l'accomplissement des tâches qui leur sont assignées. D'une façon ou d'une autre, chacun doit avoir le désir d'accomplir effectivement son travail. Le rôle de la motivation est d'intensifier ce désir.

Donner les directives, aussi bien conçues et rédigées soient - elles, ne signifie pas qu'elles seront suivies. Il existe chez les employés un domaine d'acceptation. Les instructions tombant dans ce domaine seront exécutées, les autres seront négligées ou sabotées. Heureusement, par une utilisation appropriée de la motivation, cette zone d'acceptation peut être élargie.

Plus important même pour les opérations quotidiennes est le degré d'acceptation. Il existe une différence marquée entre les résultats d'une acceptation maussade et ceux d'une coopération enthousiaste et intelligente.

Une motivation effective réussit non seulement à faire accepter un ordre, mais à entraîner la détermination de le voir efficacement et bien accompli.

Un administrateur a besoin d'une réelle appréciation du comportement humain pour pouvoir donner à ses associés le maximum de motivation.. De récents concepts développés par les psychologues sont utiles à ce propos. Ils nous ont enseigné :

- 1) un cadre général de référence sur le comportement
- 2) Des guides pour des incitations plus spécifiques qu'un cadre puisse utiliser pour susciter les performance désirée.

Les facteurs guidant les réactions individuelles.

Besoins et caractéristiques individuels .

Il est souvent difficile de prévoir et encore plus expliquer la façon dont un individu réagira à des instructions particulières, et aux mesures destinées à l'inciter.

Les attitudes et le comportement humain sont très complexes et encore insuffisamment compris, même par les scientifiques qui passent leur vie entière à les étudier.

Les réactions d'un individu sont déterminés en partie par les besoins et caractéristiques individuels. Ses besoins biologiques pour des choses telles que la nourriture et l'abri influenceront ses réactions, mais le revenu de nombreux ouvriers les conduit bien au-delà de ces besoins minimums, a des désirs de sécurité, de caractère sociable et d'auto - actualisation.

Deux points généraux sont significatifs quand on pense aux besoins des individus : Au fur et à mesure que notre espoir de voir un besoin particulier satisfait devient proche de la réalisation, le besoin devient de moins en moins une force motrice. En fait, un besoin satisfait n'est plus un motif de comportement. La plupart des individus ont une hiérarchie de besoins, et , au fur et à mesure que l'un est plus ou moins satisfait, un autre devient plus important.

L'homme n'est jamais complètement satisfait, il engendre de nouveaux désirs, ou augmente ses espoirs concernant d'anciens désirs, au fur et à mesure que les précédents sont comblées. Cette perpétuité est certainement heureuse du point de vue de la direction, car le désir d'avoir plus de satisfactions est la source de la motivation individuelle.

Abraham Maslow a défini un ensemble de besoins, groupées hiérarchiquement : Lorsqu'un besoin situé au bas de la pyramide est satisfait, il est en général remplacé par un besoin situé plus haut :

Une fois satisfait, un besoin n'en est plus, et cesse donc d'être une source de motivation.

Besoins physiologiques.

Ils correspondent aux choses que l'on peut acheter : Nourriture, Vêtement, logement et aux autres choses indispensables de la vie. La peur est liée à ses besoins : On a peur d'une privation éventuelle de nourriture, de vêtement etc.

Besoins de sécurité, besoin de sûreté.

Il s'agit de la sécurité économique. Ils proviennent d'un désir de se protéger pour ne pas retomber dans un état de privation
Ex : L'assurance médicale donne aux employés la sûreté contre la peur de se ruiner en essayant de payer des honoraires du médecin et les frais d'hôpital.

La sécurité sociale donne l'assurance aux employés en cas de vieillesse ou de maladie professionnelle.

Il est rare que ces besoins constituent pour les employés une motivation dominante.

Besoins de vie sociale et d'appartenance .

Ces besoins proviennent d'un désir inhérent à l'espèce humaine d'appartenir à un groupe donné.

Il ne s'agit pas de faire partie de n'importe quel groupe, les humains ont besoin d'appartenir à un groupe dont les membres ont un intérêt commune.

Il peut s'agir :

D'Un passé commun au service militaire,

Les gens appartenant à un même niveau social ;

Des gens heureux, en pleine forme et rayonnant de joie, ont envie de fréquenter des personnes qui leur ressemblent. Un individu malheureux ou déprimé n'a aucun envie de se retrouver en compagnie des gens heureux

Appartenance à un même syndicat d'entreprise, à un club de football, un passé commun à l'Université etc.

Besoins d'estime et de considération.

L'estime reste une affaire individuelle. On cherche à se maintenir à la hauteur des autres, par exemple les voisins, avec qui on entretient la compétition : à qui aura la plus belle voiture, la plus belle pelouse, la meilleure situation.

L'individu ou le groupe dont vous désirez l'estime peut très bien laisser indifférent quelqu'un d'autre.

Ex : Si à l'école vous faites de l'athlétisme et que l'un des meilleurs joueurs vous salue en passant, vous serez tout joyeux. Mais essayez de raconter à vos amis ou à votre famille à quel point la rencontre vous fait plaisir, vous verrez que l'on répondra à votre enthousiasme avec des regards vagues.
Un tel salut laisse froid ceux qui ne sont pas eux-mêmes athlètes en herbe dans l'école que vous fréquentez.

Besoins d'accomplissement individuel ou d'auto - réalisation.

Lorsqu'un individu a pour motivation l'accomplissement personnel, son désir de performance est sans limite. Prenons le cas d'un investisseur. Notre investisseur a le goût du risque, et il a déjà gagné dix millions de dollars. Il s'acharne à en gagner dix de plus. On ne saurait parler ici de besoins physiologiques, de besoins de sécurité, ou de besoins de vie sociale. En plus, ces investisseurs de ce genre n'aiment pas attirer l'attention du public sur leurs succès, ce n'est donc pas les besoins de considération qui l'anime. Il apparaît donc qu'au sommet de la hiérarchie de besoins, lorsque l'individu est parvenu à se réaliser, l'argent cesse d'être une source de motivation en soi. Il devient un moyen de mesurer une réussite.

L'argent comme source de bien être physiologique et de sécurité peut motiver jusqu'à la satisfaction du besoin. Mais l'argent en tant que mesure d'une réussite peut motiver jusqu'à l'infini.

C'est ainsi que, la seconde dizaine de million de dollars peut avoir autant d'importance pour notre investisseur que la première. Ce n'est pas le besoin utilitaire qui l'attire en ce moment là, mais les sens de la réussite que lui procure cet argent. Ce besoin d'accomplissement est sans limite.

Un travailleur qui attache de l'importance à une augmentation de salaire est motivé principalement par des besoins physiologiques. Dans ce cas, il attache beaucoup d'importance au montant absolu, de l'augmentation. Il est aussi motivé par des besoins de sécurité.

Par contre si cette augmentation de salaire n'a d'importance à ses yeux que par rapport à celle de ses collègues, il est motivé par le besoin d'être respecté et considéré.

Lorsque l'individu est au stade de l'accomplissement personnel (auto - réalisation) il a besoin de mesurer son progrès et sa réussite.

Dans la motivation dominée par les besoins physiologiques et les besoins de sécurité, on trouve la peur : peur de mourir, peur de perdre son emploi, bref peur de tomber dans la privation. Au sommet de l'échelle de motivation la peur existe aussi. C'est plutôt la peur de ne pas s'auto - réaliser. Il est impossible de demeurer au stade de l'accomplissement personnel si on a constamment peur de l'échec.

Les Croyances .

Le comportement individuel est aussi conditionné par les croyances de chacun. Les croyances existent pour tout domaine que l'individu embrasse.

Par exemple, elles peuvent comprendre des idées telles que les suivantes :

Les gens qui ne savent pas parler anglais sont bêtes.

Casser un miroir porte malheur.

Les grands banquier volent le pauvre homme.

La race blanche est supérieure
etc..

Ces croyances peuvent être justes, ou totalement fausses, ou partiellement justes. Elles vont des convictions les plus profondes aux idées rapidement abandonnées. Certaines proviennent de l'expérience personnelle tandis que bien d'autres viennent de parents, camarades, films, associés, et d'autres personnes. Un dirigeant doit réaliser que ses instructions seront interprétées en fonction de ces croyances et qu'elles rendront son essai de motivation plus facile ou plus difficile.

L'organisation sociale.

Les croyances et réactions d'un individu sont fortement influencées ; par les organisations sociales dont il fait partie. On trouvera toujours de tels groupes non officiels quant les hommes sont associés. Ils se forment spontanément dans un voisinage, autour d'une église, d'une classe, d'un lieu de travail, de l'intérêt porté au football, de l'expérience passée au service militaire, ou d'un autre facteur donnant un sentiment d'intérêt commun et d'appartenance. Un individu appartient souvent à plusieurs groupes.

De nombreuses attitudes et croyances seront acquises à partir de ces groupes informels. En fait, une pression sociale considérable s'exerce sur l'individu pour qu'il se conforme à des normes de groupes.

C'est particulièrement évident dans l'accueil qu'une nouvelle méthode recevra vraisemblablement d'un groupe d'ouvriers. Quand les modifications proposées menacent d'atteindre les relations de groupe existantes, et particulièrement si ses effets sont inconnus, il y aura une forte résistance de groupe, et chacun sera poussé à se joindre à la réaction de groupe.

Les principales motivations.

Il existe un large accord concernant un nombre de facteurs auxquels la plupart des hommes réagissent. L'importance relative de ces facteurs variera selon l'individu et la situation particulière, mais ils ont suffisamment d'importance pour que tout administrateur leur accorde une considération sérieuse. Ces facteurs sont :

- Un revenu financier plus élevé
- Un statut social et le respect
- La sécurité
- Un travail intéressant
- Des possibilités d'avancement
- Une activité attrayante
- Du pouvoir personnel et de l'influence
- Le traitement de chaque subordonné comme une personne individuelle
- Un contrôle juste et rapide
- Participer aux décisions vous concernant.

B. Le Contrôle.

La phase finale du cycle de l'administration est le contrôle. Le directeur a donné ses instructions et se préoccupe maintenant de savoir si elles sont exécutées. Le processus de contrôle comprend trois étapes.

Etablir des normes de contrôle en des points stratégiques.
Contrôler et rapporter les résultats
Entreprendre une action corrective.

Quand la comparaison des résultats avec les normes choisies aux points stratégiques révèle des écarts significatifs, il est nécessaire d'entreprendre une action corrective, pour que le contrôle ait une influence sur les résultats.

Le processus de contrôle achève la tâche du dirigeant ou, plus vraisemblablement, montre le besoin d'une action future et débute ainsi un nouveau cycle d'administration de l'entreprise : Planification, organisation, supervision et contrôle.