

# MANAGEMENT

---

## Introduction

### Management et organisation

**Management** et **Organisation** sont deux notions étroitement liées.

De la qualité du management vont dépendre le degré de réalisation des objectifs de l'organisation et sa performance.

**Le Management** est une variable déterminante pour la survie des Organisations.

**L'organisation** est donc l'unité d'exercice du management.

La publication américaine **Forbes**, après plusieurs années d'études des firmes commerciales nord-américaines, conclut que le **succès** des organisations est presque toujours fonction de la **qualité de leur gestion**.

**La Bank of America**, affirme « que tout compte fait, plus de 90 % des faillites commerciales sont dues à l'incompétence et à l'inexpérience des cadres ».

**Le management** est ainsi à la fois la cause des échecs et des succès de l'organisation :

- √ Performance et excellence, grâce au management.
- √ Défaillance et contreperformance, à cause du management.

Le mot "**organisation**" est ambivalent. Il désigne tout à la fois une entité créée pour conduire une action collective.

Exemple : une entreprise, une association à but non lucratif, un hôpital, un parti politique...,

**Une organisation** existe à partir du moment où des personnes rassemblées souhaitent coopérer et établissent des modalités de coopération en clarifiant le partage du travail à effectuer.

**L'organisation** regroupe un certain nombre de personnes interdépendantes qui travaillent ensemble pour atteindre des buts communs. Le management en est l'organe moteur.

**Le management**, concept voisin de celui de direction ou gestion, est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration, association,...) en vue de la réalisation d'un objectif.

### Intérêt du cours de Management pour les étudiants

- L'enjeu essentiel de ce cours, au-delà de la connaissance des notions de base du management et de l'histoire de son développement, est de :
  - q montrer toute l'importance de cette discipline pour les organisations ;
  - q Sensibiliser l'étudiant à développer, outre les compétences techniques nécessaires (analyses, outils, méthodes), des compétences comportementales tant utiles de nos jours.

Sous la dimension humaine, il s'agit de former et sensibiliser l'étudiant à être demain ce « **manager** » apte à :

- Gérer un ensemble de ressources, à entreprendre, à identifier et résoudre les problèmes, à travailler en équipe, à faire et faire faire ;
- Contrôler, mobiliser les équipes et accompagner le changement ;
- Adopter des attitudes professionnelles fondamentales : Autonomie, initiative, esprit d'équipe, responsabilité et rigueur.

## Chapitre I : Introduction au management

### **Section 1 : Qu'est ce que le management**

#### **1. Origine étymologique du terme « management »**

Le terme "management" est dérivé d'un vieux mot français « ménagement » qui jusqu'au XVIIIème siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire ».

Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme **conduite, direction d'une entreprise**.

Le verbe **manager** est dans les dictionnaires de Français synonyme de **diriger, gérer, organiser**.

Les sens et nuances entre les termes **manager, gérer, administrer**, sont très proches. C'est tout à la fois arranger, aménager, prendre soin de, conduire, gouverner, manier, ...

Les définitions les plus classiques du management se rapportent toujours à des activités ou des tâches en série que doit continuellement assurer le manager : Planifier, Organiser, Animer, Contrôler (les 4 activités du manager).

#### **2. Définition du concept « management »**

Au début du XXème siècle (1916), Henri Fayol, a publié l'ouvrage « Administration Industrielle et Générale », il décrit les composantes de la fonction administrative : **prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler**.

Le mot « administration » employé par Fayol correspond aujourd'hui au terme « management ».

L'ouvrage de Berle et Means paru en 1932, donne ses lettres de noblesse au management en mettant avant le rôle du dirigeant ou du manager qui assure les fonctions précédemment décrites et qui n'est pas propriétaire de la firme qu'il dirige.

#### Définition 1

« À partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement (marché, politique économique), le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation (entreprise, organisme public, association), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies. Il y parviendra en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise ».

Crener M., Monteil Bernard, (1979) : *Principes de management*,  
Presses universitaires du Québec, Vuibert.

#### Définition 2

**Koontz et O'Donnell**, de leur côté, ne donnent pas de définition du management mais introduisent dans leur ouvrage le rôle de la gestion et du gestionnaire.

Ce dernier a la mission de « créer ou maintenir un environnement où les individus qui travaillent en groupe sont encouragés à collaborer de façon efficace et dynamique à la réalisation d'objectifs communs préétablis ».

Koontz H, O'Donnell C., (1980). *Management principes et méthodes de gestion*, Mac Graw Hill.

#### Définition 3

Raymond Alain **Thiétart** (1980) :

« Action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, qui s'applique à tous les domaines de l'entreprise ».

Par ailleurs, l'économiste américain **Alfred Chandler** (1918-2007) a proposé une nouvelle définition du management dans son ouvrage « la main visible des managers » (1977).

Manager consiste selon Chandler à : Mener un « bras de fer » entre **l'entreprise** (*incarnée par la «main visible» de son manager*) et la **concurrence** (*symbolisée par la «main invisible» du marché, telle que théorisée par le père de l'économie Adam Smith en 1776*).

### 3. Le management, Art ou Science ?

#### a- Le management, une science

Alors que la fonction management est probablement aussi vieille que l'humanité, le management tel que nous l'entendons est une discipline récente. A l'instar des avancées de l'Organisation Scientifique du Travail (F. Taylor), la conduite des individus au travail fut l'objet d'études et de théories.

La science du management est un ensemble de connaissances systématiques, accumulées et reconnues, permettant de comprendre les vérités générales concernant la gestion.

Or, comme tout ce qui touche à l'humain, le management ne peut être une science exacte, il reste dans le domaine du probable, de la statistique.

#### b- Le management, un art

La notion d'art s'oppose au caractère scientifique qui quantifie, normalise et formalise.

L'art de diriger est une qualité, un savoir-faire non totalement codifiable.

Ainsi le verbe manager ou le terme management prennent-ils un sens plus vaste que simplement gestion, direction ou organisation.

#### c- Le management est à la fois art et science

Le management est à la fois art et science, faisant appel à des qualités innées, intuitives, personnelles, aussi bien qu'à un ensemble de connaissances théoriques.

Le manager doit avant tout développer des qualités personnelles, sans lesquelles le recours aux méthodes et outils de management risque fort de ne pas donner de grands résultats.

“ Le management n'exige pas seulement du bon sens, de l'expérience, et diverses aptitudes ; il demande que l'on ait, à un niveau suffisant, la maîtrise de plusieurs disciplines, la connaissance de divers principes, la familiarité avec quelques théories et il demande un effort permanent pour entretenir et développer - à tous les niveaux de l'entreprise - tout un faisceau de compétences.”

(in La lettre du Manager n°382, Mars 2000).

### 4. Les quatre fonctions du management

Les activités du management sont mises en œuvre au travers de quatre fonctions essentielles : la planification, l'organisation, l'activation et le contrôle. (R.A **Thiéart** ).

#### a- La planification

La planification consiste à anticiper les actions futures de l'entreprise.

Thiéart la définit comme « un processus volontariste de fixation d'objectifs selon un calendrier donnant les étapes à franchir ».

Le manager ne doit plus seulement « prévoir », mais planifier, piloter la performance sur le long terme.

Le processus de planification comporte 3 étapes :

- Ø Formulation du plan stratégique ;
- Ø Etablissement du plan opérationnel ;
- Ø Détermination du budget et des ressources.

#### b- L'organisation

L'organisation représente la manière de regrouper et d'accomplir les tâches, de créer des liens d'autorité et de hiérarchie, mais également des liens de coordination et de coopération.

Une des difficultés des managers réside dans la coordination des activités de leur organisation (gestion multi-sites, gestion des différentes fonctions de l'entreprise).

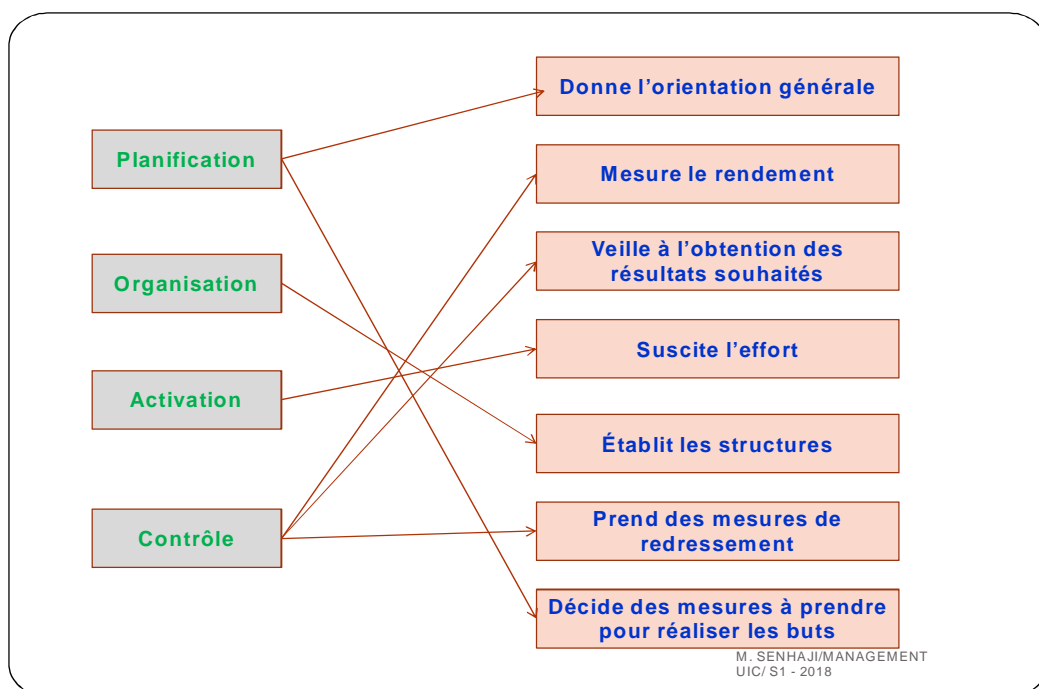
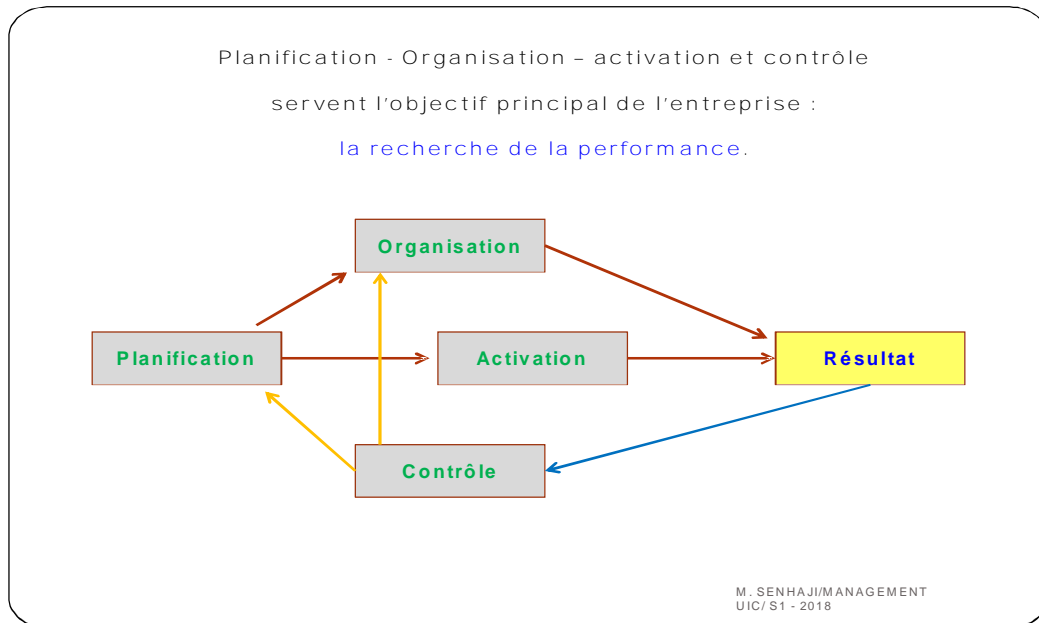
## c- L'activation (animation)

L'activation représente l'animation des personnes de l'entreprise pour qu'elles planifient, organisent et contrôlent. Il s'agit alors de motiver et d'animer les équipes.

## d- Le contrôle

Le contrôle permet d'assurer le suivi des objectifs fixés lors de la planification.

Il permet également d'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs fixés lors de la planification. C'est un processus actif et réactif (actions de correction avant et après la constatation des résultats).



## 5. Les principes de base du management

**Peter Drucker** fonde le management sur cinq principes de base :

- 1) Fixer les objectifs
- 2) Organiser le travail
- 3) Motiver et communiquer
- 4) Etablir des normes de performance
- 5) Former les équipes

## 6. Les rôles du manager

**Henry Mintzberg** (universitaire canadien) a étudié 5 managers, durant une semaine, chacune de leurs activités. Il est parti des actions quotidiennes des dirigeants pour ensuite structurer et analyser leurs rôles dans l'organisation.

Il en ressort 10 rôles répartis en 3 catégories :

- 1) Les rôles interpersonnels
- 2) Les rôles informationnels
- 3) Les rôles décisionnels

1. Les rôles interpersonnels regroupent des rôles secondaires :

### — Symbole

Le manager représente l'organisation dans toutes sortes de cérémonies, réunions, vis-à-vis des sollicitations externes, relevant de son statut de dirigeant et relatives à l'image de l'entreprise.

### — Leader

Le manager est celui qui motive ses troupes, qui les guide, qui galvanise ses collaborateurs, qui donne l'exemple.

### — Agent de liaison

Il crée et entretient des réseaux d'informateurs, participe à des conseils d'administration d'autres compagnies, il est membre de différents clubs, assure la continuité et le développement de contacts nécessaires au meilleur fonctionnement de l'entreprise.

2. Les rôles informationnels se subdivisent en rôles :

### — Observateur actif

Le manager recherche et reçoit toute information pertinente à la conduite de l'entreprise, à la meilleure connaissance de son environnement ou de l'impact de ses activités.

### — Diffuseur

Il diffuse, à l'intérieur de l'organisation, les éléments pertinents de l'information reçue, s'assure que la bonne information va au bon destinataire, provoque les actes nécessaires à la meilleure exploitation des données en main.

### — Porte-parole

Il représente sur le plan de l'information, son organisation, ses collaborateurs et ses subordonnés vis-à-vis de l'extérieur, du conseil d'administration, de la compagnie mère, s'il y a lieu.

3. Les rôles décisionnels sont les rôles suivants :

### — Entrepreneur

Le manager est à l'affût, dans et hors de l'entreprise, des occasions d'expansion, d'amélioration et de lancement de projets nouveaux.

### — Régulateur

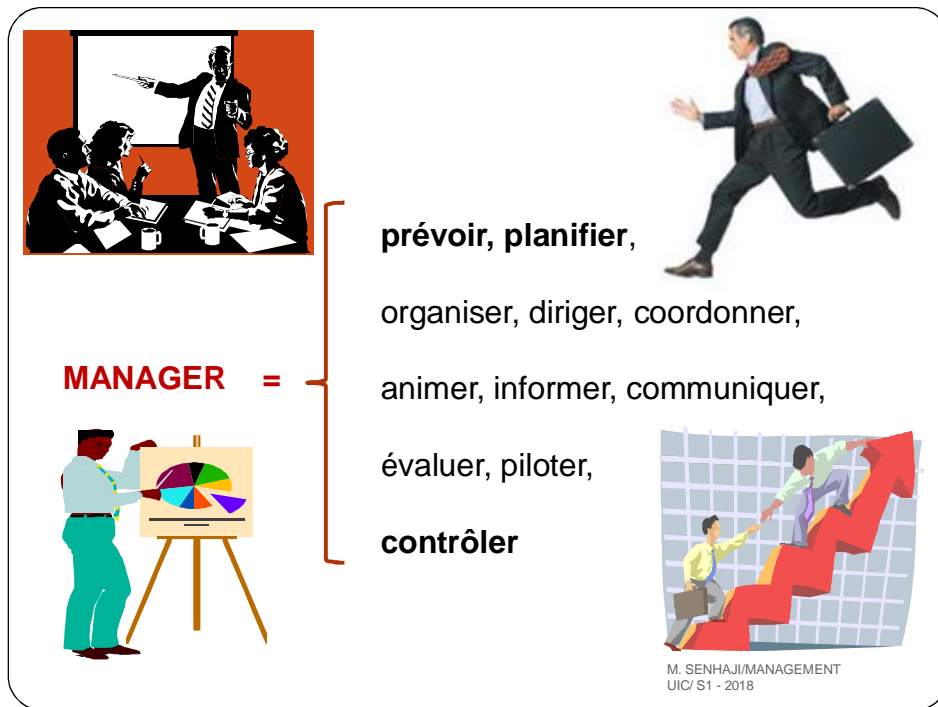
Il fait face à toute situation nouvelle, s'assure, à chaque fois où c'est nécessaire que des correctifs sont apportés et vérifie que les réactions aux situations de crise ou de perturbations sont appropriées. Il gère des conflits interpersonnels.

## — Répartiteur de ressources

Il veille à ce que chacun dispose, au moment voulu des moyens voulus pour réaliser sa part d'activité dans l'organisation. Il a la responsabilité d'allouer les missions, les budgets et les responsabilités au sein de l'organisation. Le manager assure alors la cohérence de l'entreprise.

## — Négociateur

Il prend part à toutes sortes de discussions devant engager son institution, la représenter, notamment vis-à-vis des partenaires et interlocuteurs externes.



Un manager se définit par ses deux missions

- 1 - Il doit atteindre des objectifs : gérer l'avenir
- 2 - Par l'intermédiaire d'autres personnes : animer, mobiliser

## **Section 2 : l'organisation, unité d'exercice du management.**

### La notion d'organisation

L'organisation est une construction humaine durable et dévolue à un objectif particulier.

Elle suppose l'existence de **moyens** destinés à poursuivre sa **finalité**.

Toute organisation repose donc sur une structure stable qui définit, répartit et coordonne les tâches de ses différents membres.

### Caractéristiques

- q **une permanence de l'action collective dans la durée** à travers un cadre stable ;
- q **une finalité**, c'est-à-dire un **objectif de long terme**, partagé par l'ensemble des membres de l'organisation ;
- q **des ressources propres** à l'organisation qui peuvent être **financières** (apports, emprunts, subventions,...), **humaines** (salariés, fonctionnaires, bénévoles,...), **matérielles** (machines, matériels, ...) ou **immatérielles** (image de marque, notoriété,...) ;

- q **une répartition des tâches** entre les membres de l'organisation, c'est-à-dire la définition au sein de l'organisation (dirigeant, salarié, propriétaire, adhérent, bénévole, ...) ;
- q **une coordination des tâches** à travers la mise en place de processus assurant la circulation d'**informations** et la prise de **décision** ;
- q **une unité de direction** chargée de l'adoption des **décisions stratégiques**, qui peut être individuelle (un seul dirigeant) ou collégiale ;
- q **des frontières claires** qui permettent de concevoir l'organisation comme une unité distincte de son **environnement**.

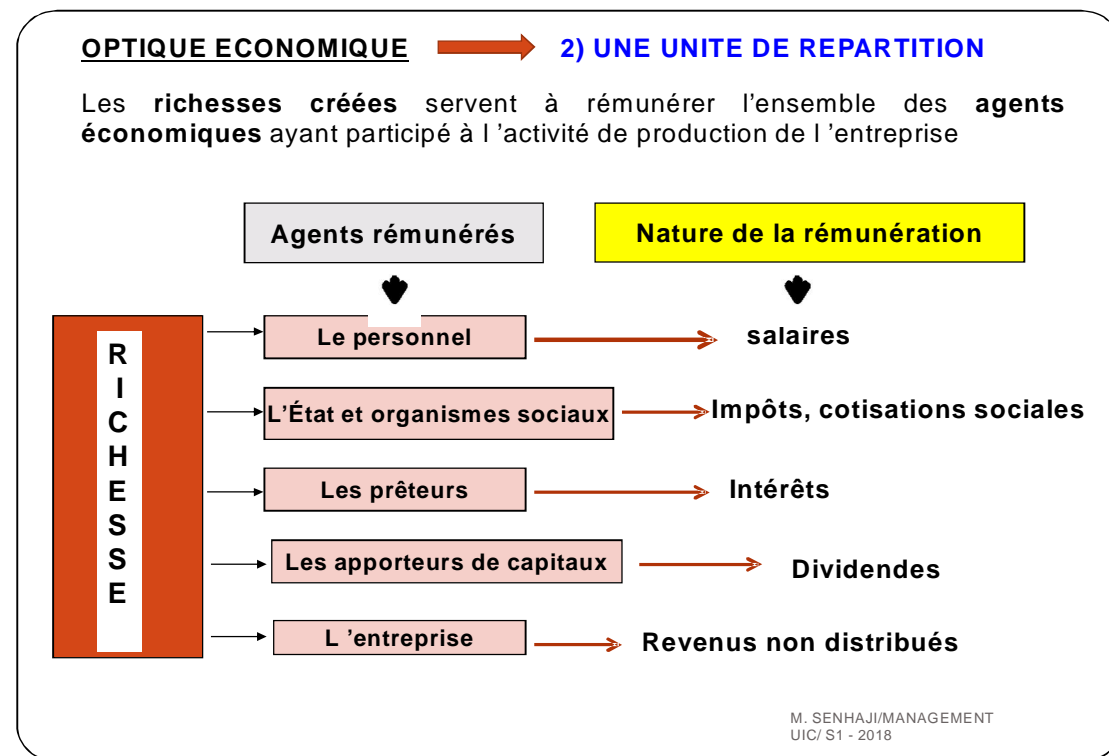
Qu'est ce que l'entreprise

## 1. L'entreprise : définitions

### Optique économique → 1) Une unité de production

Entreprise: réalité qui comprend des moyens matériels (bâtiments, machines) et des moyens humains (personnes qui y travaillent = capital humain)

Elle combine les facteurs de production de la manière la plus productive afin que le rendement de son activité soit supérieur à la somme des énergies qu'elle y a consacrées.



## 2. Comment concevoir l'entreprise moderne ?

Parler de la firme d'une façon générale est une tâche compliquée qu'il n'apparaît de prime abord. C'est que le concept doit être capable de couvrir des entités aussi différentes que l'Omnium Nord Africain (ONA), la Banque Mondiale, la FIFA ou la pharmacie du coin.

Quels sont les critères qui servent à classer les entreprises ?

Sans prétendre être exhaustif, on peut admettre qu'une telle classification peut être basée sur :

- ✓ **la taille** : grandes entreprises par opposition aux PME/PMI ;
- ✓ **le champ d'intervention** : compagnie multinationale ou nationale ;



- ✓ **le type de propriété** : société à capital fort dispersé ou compagnie à propriétaire unique ;
- ✓ **le domaine d'intervention** : société du BTP par opposition à société du secteur bancaire ;
- ✓ **le type de management** : société centralisée ou fortement décentralisée ;
- ✓ **la réussite** : société performante ou en stagnation.

De telles bases de classification permettent de voir que toutes les entreprises ont un certain nombre de choses en commun et c'est autour de ces éléments que l'on peut proposer **une définition de l'entreprise** comme :

### Une organisation :

- Ø combinant du **capital** et des **compétences** ;
- Ø dont le but ultime est la **rémunération la plus satisfaisante** possible du capital ;
- Ø animée par une **équipe dirigeante**, plus ou moins **autonome** ;
- Ø qui fournit des biens et des services dans un **environnement donné**.

## 3. Entreprise et courants théoriques

En intégrant les apports de tous les courants théoriques « théories de l'organisation et théories de la firme », on peut définir l'entreprise comme :

### Une organisation :

- **finalisée** ;
  - **socio-technique** ;
  - **structurée**, réunissant des acteurs qui ont des valeurs, des compétences, des personnalités différentes, parfois sources de conflits ;
  - se comportant comme un **système ouvert sur l'environnement** ;
  - devant prendre des **décisions** selon un certain processus ;
  - dans un **contexte de contingence** ;
  - et de **rationalité limitée** ;
  - avec des **rapports de force** entre coalitions internes et externes ;
  - élaborant des **contrats** pour déléguer des tâches.
- ✓ « L'entreprise est non pas une machine mais, un organisme vivant » : Octave Gélienier
  - ✓ L'entreprise est un ensemble de moyens techniques, financiers et humains, dont l'activité organisée et dirigée par un centre de décision a pour résultat la production de biens et services
  - ✓ Définition en économie générale : L'entreprise est une unité économique autonome. Elle combine et rémunère les facteurs de production pour produire et vendre des biens et services sur les marchés afin de réaliser des profits.
  - ✓ Définition en économie d'entreprise : L'entreprise est une organisation, elle se caractérise par :
    - un groupe humain hiérarchisé ;
    - une finalité ;
    - une répartition des tâches, de responsabilités et du pouvoir.

Un système de communication et de contrôle permet de coordonner les activités en fonction de ses politiques et de ses objectifs.

Optique sociale  L'entreprise : cellule sociale

L'entreprise est investie d'une fonction sociale permettant de satisfaire un certain nombre de besoins éprouvés par les salariés à l'occasion de leur emploi dans l'entreprise :

- Ø stabilité de l'emploi,
- Ø niveau de rémunération,
- Ø promotion,
- Ø formation.

[ Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)