



YAOUNDE HIGHER SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

B.P.: 12 687 Yaoundé Tél.: (237) 243 26 31 86 / 698 18 25 53 / 652 62 20 96.

E-mail: info@ysem.education Site web: www.ysem.education

Arrêté de création N°14/0140/MINSUP/SG/DDES du 14 avril 2014

Arrêté d'ouverture N°15/0141/MINESUP/SG/DDES du 02 avril 2015

COURS DE LEADERSHIP ET MANAGEMENT D'EQUIPE

Année Académique 2022- 2023

INTRODUCTION GENERALE

Dans le but d'accroître leurs efficacités, les entreprises ont de plus en plus recours à des outils de management. Il consiste en la gestion d'une entreprise, d'un projet, d'une organisation ou d'une équipe. P. Drucker définit le management comme étant « l'art d'organiser les ressources pour que les entreprises réalisent des performances satisfaisantes. Pour FAYOL, « le management est l'application de ses principes (prévoir & planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler) à la gestion de l'entreprise »¹.

Le management consiste en général à assurer la qualité, intégrer une bonne communication, motiver une équipe. Il existe différentes formes de management, appliquées à différents domaines. On trouve par exemple : le management des hommes, le management des moyens, le management des objectifs, le management des affaires et le management du savoir-faire.

Le management des **affaires**, c'est toute la mise en œuvre permettant l'atteinte des objectifs, en particulier la gestion des projets et l'organisation des travaux récurrents. Le travail sera réalisé par les **hommes** qui utiliseront des **moyens** matériels. C'est bien sûr, le management des hommes qui sera le plus important l'efficacité consistera à faire en sorte que les hommes et les moyens matériels soient toujours au meilleur niveau de performance : c'est le management du **savoir-faire**, ciment de la qualité de l'équipe.

Une équipe quant est une entité composée d'un groupe de personnes qui travaillent toutes dans le même but, de telles sortes que le résultat de travail dépende de la coopération de tous. Ses membres travaillent non seulement individuellement mais aussi collectivement.

Les équipes sont particulièrement appropriées lorsque les tâches sont plutôt complexes et interdépendantes. Un groupe en soi ne constitue pas nécessairement

¹ Ahmed salem ould sidi, Management et système d'organisation, DEA, commerce et marketing, Université Gaston Berger, 2004,p.20.

une équipe. Les équipes ont normalement des membres avec des qualifications complémentaires, et produisent de la synergie par un effort coordonné, qui permet à chaque membre de maximiser ses forces et de réduire au minimum ses faiblesses.

Manager une équipe, c'est donner du sens aux actions individuelles et collectives de son équipe. C'est gérer aussi les paradoxes : prendre des décisions opérationnelles en les intégrant dans les orientations stratégiques de l'entreprise, développer l'efficacité collective tout en privilégiant la contribution individuelle. Ainsi quels sont les outils efficaces pour mieux manager une équipe ?

Approche pédagogique :

Les articles et documents proposés doivent être lus avant le cours ils servent de matériels de base pour la séance. Pendant le cours l'enseignant explique les notions abordées en soulignant les points importants et crée un climat propice aux apprentissages. L'enseignant vérifiera si l'étudiant a lu son cours et pourra évaluer à tous moments.

Objectifs du cours :

Les objectifs recherchés dans le cadre du cours de management d'équipe sont de permettre aux étudiants de :

- ✓ Comprendre la notion de management d'équipe, leadership et Management.
- ✓ Comprendre le sens d'une équipe
- ✓ Faire la distinction entre un manager et un leader
- ✓ Comprendre le sens du travail en équipe
- ✓ Développer l'aptitude à travailler en équipe
- ✓ De développer l'aptitude à mener une équipe

Bibliographie :

KEN BLANCHARD ET MARX MILLER, *comment développer son leadership ? Six préceptes pour les managers*, nouveaux horizons, Paris, 2013.

F. COVER. P. G. NORTHOUSE, *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications, 2010.

G. J. ABABA EKULA, *Le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisation*, Diplôme supérieur de gestion, ISM Dakar, 2007.

H. Koontz C. O'DONNELL, *Management principes et méthodes de gestion*, Mac Graw Hill, 1979.

M. CRENER, et B. Monteil, *Principes de management*, Presses universitaires du Québec, Quebec, 1979.

Manfred KETS de VRIES « les mystères du leadership » Mondial édition, Paris, 2002.

MUCCHIELLI R., *Le travail en équipe*, ESF Editions, Paris, 1996

R. R. Tremblay et Y. PERRIER, *Savoir plus, Outils et méthodes de travail intellectuel*. Montréal, Chenelière/ Mc Graw-Hill, 2000.

S. BALLAND et A. M. Bouvier, *Management des entreprises*, Dunod, 2008.

S. SAMPLE, *Devenez un grand leader*; éd. D'organisation 2005

VIVIANE AMAR « Pouvoir et leadership le sens retrouvé du travail » Edition Village mondial, Paris, 2000.

Vincent LENHARDT, *Culture et Pratique du, Coaching et du Team-Building*, INSEP CONSULTING, 2002.

CHAPITRE I : LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT

Ce chapitre du cours sur les fondamentaux du management permet de ressortir permet de mettre en évidence les éléments de base du management. Pour mener à bien une équipe il est important pour l'étudiant de comprendre les principes qui régissent le management. Il sera donc pour l'étudiant dans ce chapitre de comprendre :

- ✓ L'origine étymologique du management
- ✓ Les principes de base du management
- ✓ Les différents styles de management
- ✓ La différence entre un manager et un leader

SECTION I : LES PRINCIPES DE BASE DU MANAGEMENT ET LES TACHES DU MANAGER

Le management, concept voisin de celui de direction ou gestion, est l'ensemble des techniques qui vise à optimiser l'usage des ressources d'une organisation, d'une entreprise, d'une association, d'une administration. Son champ de prédilection est l'entreprise et son domaine d'application s'étend à toutes les activités de l'entreprise. Le terme management dérive du mot français « ménagement » et est actuellement défini comme une conduite, une direction de l'entreprise d'une organisation, ou d'une association.

Au sens large le management peut être défini comme le processus par lequel on administre et coordonne de manière efficace et efficiente les ressources (matérielles, financière, humaines etc.), dans l'effort d'atteindre les objectifs de l'organisation.

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'entreprise² ». 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 préétablis³ »

I- LES PRINCIPES DU MANAGEMENT

Le management repose sur un certain nombre de principes. Le processus de management englobe, quatre activités principales à savoir : la planification l'organisation, la direction et le contrôle.

- **La planification** : la planification donne des indications sur les objectifs poursuivis par l'organisation ainsi que sur la mise en œuvre des actions qui sont adoptées pour les atteindre. C'est une étape qui permet de préparer les activités à entreprendre dans le futur. Celle-ci se fait par la formulation des stratégies et plans, puis la détermination du budget. Le manager ici doit déterminer la meilleure façon d'atteindre l'objectif définie.
- **L'organisation** : c'est la partie la plus visible du management, elle permet de définir les différentes tâches à accomplir afin d'établir les liens de subordination, d'information et de coopération. L'organisation permet de fournir le support structurel nécessaire à la réalisation des objectifs.
- **La direction** : Le troisième processus du management concerne les fonctions de direction et d'impulsion. Diriger c'est avoir une vision que l'on communique à autrui ; c'est également posséder le pouvoir de la rendre

² Crener M., Monteil Bernard, (1979). *Principes de management*, Presses universitaires du Québec, Diffusion Vuibert.

³ Koontz H, O'Donnell C., (1980). *Management principes et méthodes de gestion*, Mac Graw Hill.

réelle et de l'impulser. L'impulsion a pour but d'animer les hommes qui planifieront, organiseront et contrôleront. Il s'agit est d'animer les personnes qui planifient, contrôlent et organisent afin de donner vie à l'organisation.

- **Le contrôle** : le contrôle est un acte essentiel de management. Mais il doit s'envisager essentiellement comme un pilotage de l'action visant à la maîtrise des situations, non à la répression des individus. Le contrôle n'empêche pas la responsabilité et l'initiative puisqu'il peut comporter une large part d'autocontrôle par celui qui conduit l'action. Il permet une mesure des résultats, une gestion des écarts entre ce qui était prévu et ce qui est réalisé, et une régulation par la mise en œuvre, si nécessaire, d'actions correctives. Le manager doit s'assurer ici que les résultats sont conformes aux objectifs.

II- LES DIFFERENTS TACHES DU MANAGEUR

Organiser : organiser c'est tracer le cadre de travail de l'Equipe et définir la position de chacun. C'est ce qui permet à chacun de se situer sans ambiguïté dans le groupe. Il s'agit de choisir les hommes et les femmes de l'équipe. C'est les recruter, non pas en fonction du seul besoin immédiat, mais surtout en fonction de leur personnalité et de leur capacité à travailler en équipe. L'organisation nécessite également la mise en place de règles de fonctionnement en communauté, de choix de méthodes de travail et une définition claire des missions et du pouvoir de décision de chacun.

Animer : C'est donner une vie au groupe en favorisant les échanges par des réunions et de nombreux contacts avec tous. Animer, c'est créer en permanence une dynamique pour que la routine ne s'installe pas, c'est encourager l'innovation, l'évolution dans les méthodes de travail ; c'est créer des événements tels qu'une petite fête de temps en temps pour célébrer un succès collectif ou une promotion.

Motiver : la motivation, c'est le moteur qui va pousser l'individu à travailler avec ardeur. La découverte des motivations de chacun permet au manager de placer chaque personne dans une situation où elle sera tout à la fois heureuse d'effectuer

son travail avec efficacité dans la réalisation de celui-ci. Parmi les sources de motivation, on citera l'intérêt du travail, les responsabilités et la reconnaissance envers la personne et son travail. Le salaire n'est pas suffisant pour assurer la motivation, mais, à coup sûr, on peut dire qu'un salaire insuffisant est une source de démotivation.

La communiquer : il s'agit de comprendre que les autres peuvent interpréter les choses autrement que soi est déjà le préalable à la mise en place d'une politique de communication efficace. Le Manager doit déjà s'imprégner du fait que communiquer est une chose très difficile et qu'au-delà des mots parlés ou écrits il peut y avoir des interprétations très différentes entre les individus suivant leur culture, leur état d'esprit, leur vécu et le moment de la communication. La mission du manager sera de bien communiquer avec son équipe et de favoriser la communication entre les membres de l'équipe et avec les interlocuteurs externes.

Faire faire : L'objectif essentiel du Manager est de faire-faire le travail par les autres, ce qui consiste à déléguer la réalisation de certaines tâches ou de certaines missions à ses collaborateurs.

La délégation est souvent ressentie par certains Managers peu sûrs d'eux comme une perte de pouvoir, c'est pourquoi on voit tant de responsables débordés, ...et fiers de l'être. Ils pensent donner l'exemple de grands travailleurs mais ce ne sont souvent que des chefs dépassés, mal organisés et qui ne font pas assez confiance à leurs collaborateurs.

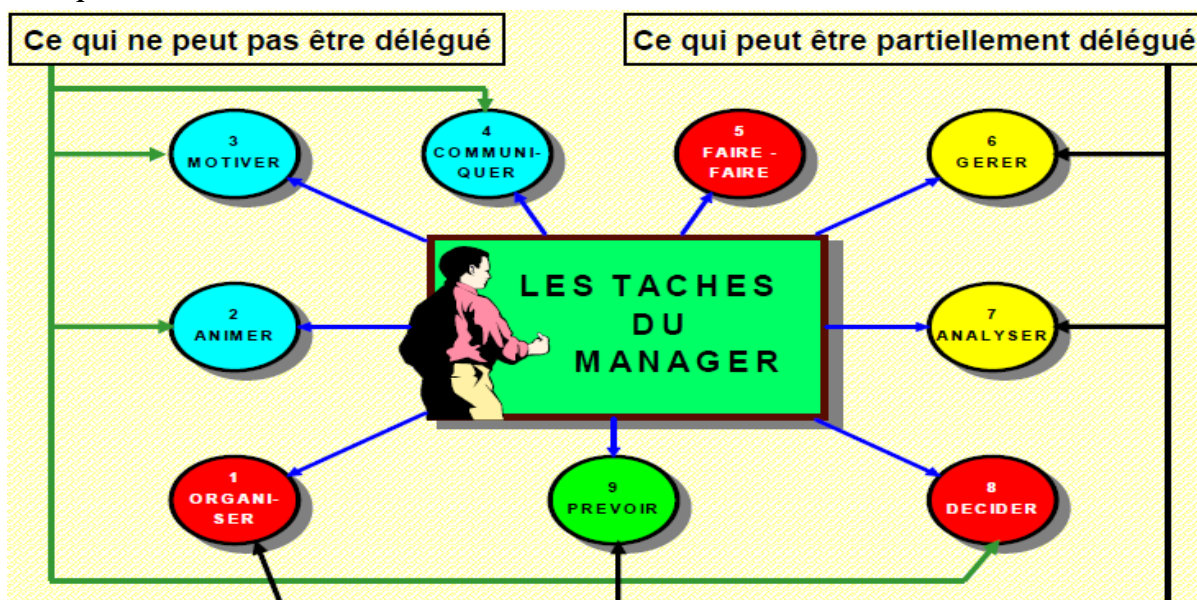
Un autre frein à la délégation, c'est l'urgence. Il n'est pas possible de déléguer une tâche que l'on sait bien faire à quelqu'un qui ne l'a jamais fait lorsque le travail est pressé. Il faut déléguer en période calme pour que les gens soient efficaces ensuite.

Gérer : Gérer, c'est s'occuper du quotidien, de l'avancement du travail, des problèmes techniques, de la disponibilité du personnel, des plannings et des coûts. C'est aussi s'occuper du personnel, des embauches, des départs, des absences, des congés, des conflits.

Analyser : ici le manager doit se donner certains critères de mesure afin de déterminer la productivité du groupe, l'évolution des délais, des coûts et la situation du personnel. Il doit aussi prendre un peu de recul pour s'analyser lui-même : comment gère-t-il son temps, quels sont ses problèmes relationnels, ses connaissances, ses aspirations.

Décider : La responsabilité du Manager est de faire en sorte que les décisions nécessaires soient prises. En effet, son but est d'impliquer au maximum tous les membres de son équipe dans les décisions afin que chacun se sente particulièrement acteur et responsable. Il devra donc tout faire pour obtenir un large consensus sur les décisions qui seront prises collectivement. Malgré tout, dans un certain nombre de cas, il pourra y avoir des avis divergents au sein de l'équipe. Dans ce cas le devoir du Manager sera de trancher et de convaincre les opposants de suivre la décision effectuée.

Prévoir : Prévoir, c'est envisager l'évolution du travail, du marché, des clients. C'est estimer les investissements, les moyens humains et matériels de demain, c'est planifier à long terme. C'est aussi penser à l'évolution de chacun : son travail, ses responsabilités, les promotions et augmentations à envisager. L'absence de prévision sérieuse crée des situations de rupture, l'inadéquation des besoins et des moyens, les licenciements, les fermetures d'usine. Généralement l'incompétence des Managers en matière d'estimation et de préparation à l'avenir génère les graves problèmes sociaux.



TACHES	OBJECTIFS	HOMMES	MOYENS	AFFAIRES	SAVOIR-FAIRE
ORGANISER					
ANIMER					
MOTIVER					
COMMUNIQUER					
FAIRE-FAIRE					
GERER					
ANALYSER					
DECIDER					
PREVOIR					

QUESTIONS DE COURS

A la fin de cette section l'étudiants doit être capable de répondre aux questions suivants :

- 1- Qu'est-ce que le management ?
- 2- Donnez l'origine étymologique du management
- 3- Combien y va-t-il de principe du management ?
- 4- Quels sont les principes du management et expliquez à chaque fois
- 5- Quelles sont les différentes taches du manager ?

TD :

A l'aide du tralbau précédent choisissez un domaine et expliquez l'organisation des différentes étapes de ce domaine.

SECTION I : LES DIFFERENT STYLE DE MANAGEMENT

Poser le problème des relations hiérarchiques c'est déterminer le mode ou le style managérial qui s'instaure entre un cadre et ses collaborateurs. On distingue donc quatre styles de managements : le management directif, le management persuasif, le management participatif et le management delegatif.

Le management directif : c'est un style de management qui est le plus répandu dans la fonction publique. La principale mission du manager consiste à structurer et organiser les relations de travail. Il s'intéresse aux processus, aux résultats. Il donne

des consignes, suit la progression vers des objectifs précis, définit des directives régulièrement. Il informe plus qu'il ne communique et prend les décisions seules.

Le management persuasif : la devise du management persuasif est « d'atteindre un nouveau sommet ». Le manager entraîne ses collaborateurs à se dépasser, à faire toujours plus que ce dont ils s'estiment capable, et fait parler sa créativité en proposant toujours de nouvelles idées. Il a de nombreux contacts et fait généralement preuve d'un bon sens relationnel. Sa personnalité est source d'inspiration pour son équipe, mais il accepte parfois plus de projets qu'il ne le faudrait. Ce type de manager noue des contacts solides avec ses collègues, il fait preuve de tact et est un bon négociateur et médiateur.

Le management participatif : Il fait en sorte d'expliquer les décisions dont il garde néanmoins la maîtrise. Il fait en sorte de mobiliser ses collaborateurs, d'écouter leurs avis et suggestions et les encourage à devenir autonomes. Le manager participatif adopte peu de comportements organisationnels, il est très relationnel. Il a pour souci de développer une ambiance de convivialité et de recherche d'harmonie ; il favorise une collaboration de son équipe à la définition des objectifs et encourage les prises d'initiatives.

Le management délégatif : Ce style de management est à la fois peu organisationnel et faiblement relationnel. Le manager responsabilise, délègue et évalue. Il valorise l'ensemble des collaborateurs et sollicite pleinement leurs compétences. Il définit clairement les missions et les responsabilités puis laisse l'autonomie nécessaire aux collaborateurs. Il intervient ensuite uniquement quand cela est nécessaire ou à leur demande. Dans ce type de management, le manager aide chacun à trouver sa propre voie et évite de dire à ses collaborateurs ce qu'ils doivent faire. Doté d'une grande qualité d'écoute, ce n'est que quand on le sollicite qu'il partagera son avis.

CHAPITRE II : EQUIPE ET MANAGEMENT D'EQUIPE

Il est question dans ce chapitre de mettre en évidence la notion de management, équipe et management d'équipe. A la fin de ce chapitre l'étudiant sera capable de comprendre le sens véritable du management, de l'équipe et du management d'équipe. Il pourra en ce sens ressortir les éléments constitutifs d'une équipe.

SECTION I : LES PRINCIPES DE BASE