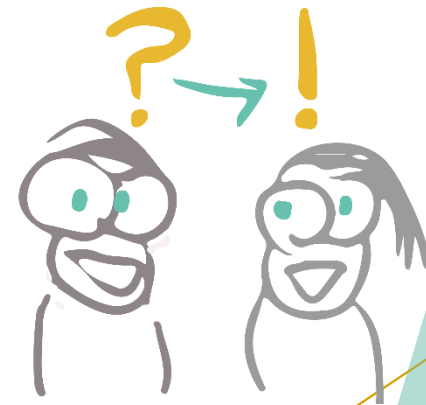


# Management des organisations

Lilia TRABELSI MASMOUDI



# Introduction au Management des organisations

Lilia TRABELSI MASMUDI

## CHAPITRE PREMIER 1



# Un Monde en changement

- ▶ En 50 ans, il y a eu 3 fois plus de changements technologiques qu'en 67000 ans
- ▶ D'ici 15 ans, seulement 20% des emplois actuels existeront encore
- ▶ 80% seront des emplois nouveaux, inconnus aujourd'hui
- ▶ La durée de vie des connaissances diminue
- ▶ Le niveau de conscience et de connaissance augmente
- ▶ L'exigence qualité augmente considérablement
- ▶ La diminution de temps de réponse s'accroît
- ▶ Les modes de communication et d'intervention dans les organisations se transforment en continu

# Impact du changement

- ▶ L'économie du savoir nécessite des ingénieurs possédant des « compétences de manager »
- ▶ Les organisations se rendent compte de nos jours que le succès en affaires passe par la capacité de ses employés à
  - ▶ Exercer leur rôle de manager et plus encore de leader
  - ▶ Gérer l'information et communiquer efficacement
  - ▶ **Faire preuve de souplesse et d'adaptabilité au changement**
  - ▶ Travailler de manière autonome et en équipe...
- ▶ L'ESSAI, votre école consciente de toutes ces mutations et désireuse de faire de vous des futurs managers efficaces et efficients, capable de prendre les bonnes décisions au bon moment, a introduit ce nouveau cours dans le programme des troisièmes années.

# Les objectifs de ce cours de Management des organisations

- ▶ L'objectif de ce cours est de clarifier les concepts de Management, de manager... et de comprendre ce qu'on veut dire par organisation.
- ▶ L'objectif est aussi de revisiter l'histoire du Management entre hier et aujourd'hui, en revisitant rapidement les différentes écoles de pensées ...
- ▶ L'objectif est ENCORE de comprendre les principales fonctions du manager, à savoir :
  - ▶ La planification,
  - ▶ L'organisation
  - ▶ la direction et
  - ▶ Le contrôle.
- ▶ Ce module ambitionne de traiter ces différentes fonctions du manager, sur la double dimension Technique et Humaine.

# Dans ce chapitre introductif au Management

- ▶ Nous répondrons aux questions suivantes :
- ▶ Qu'est-ce qu'une organisation ?
- ▶ Qu'est-ce que le management ?
  
- ▶ Qu'est-ce qu'on veut dire par manager ?
- ▶ Qu'est-ce que le management ?
- ▶ Que font les managers ?

# Qu'est-ce qu'une organisation ?

## ► Définition d'une organisation

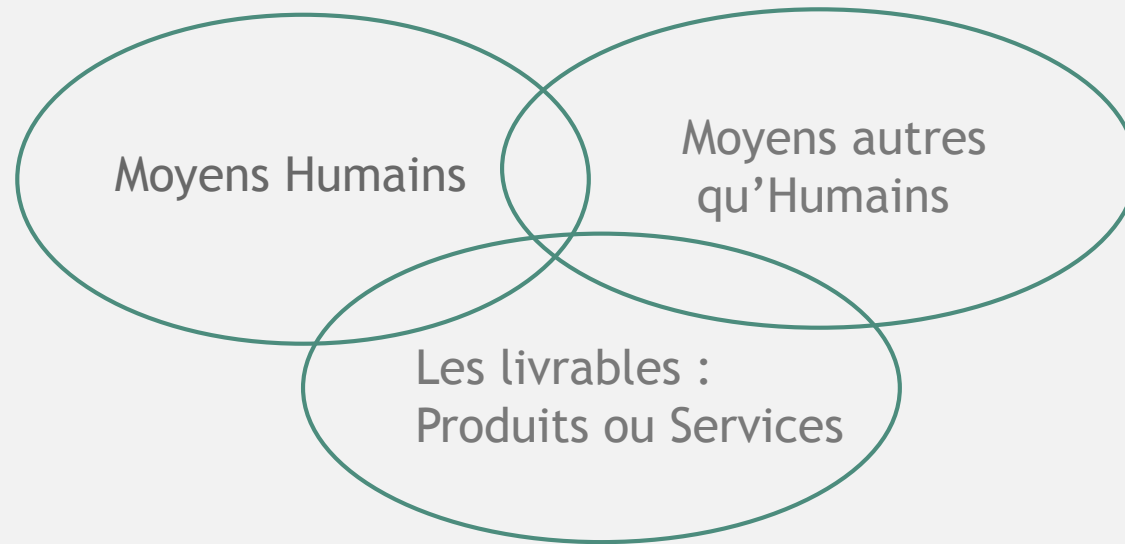
- Une organisation est un groupe d'individus en interaction pour atteindre un but collectif

## ► Les caractéristiques communes d'une organisation

- Les moyens humains ou capital humain : sans cette ressource on ne peut pas parler d'organisation
- Les moyens autres qu'humains (immeubles, espaces, équipements...) et aussi les moyens immatériels (connaissances, savoirs, savoir faire, informations, brevet...)
- Les livrables (produits ou services) qui sont la raison même de l'existence de l'organisation.

Sur le Terrain ces trois ressources (appelées aussi facteurs de production) participent à la création de valeur.

# Les caractéristiques d'une organisation



Ce sont ces trois ressources qui participent à la création de la valeur ;  
L'argent est la quatrième ressource qui sert à rendre disponible les trois  
Autres ressources et à mesurer la performance de l'organisation.



# Qu'est-ce que le management ?

- ▶ C'est l'ensemble des techniques d'organisations et de gestion des quatre ressources de l'organisation.
- ▶ Le management consiste à la fois à :
  - ▶ Fixer des objectifs stratégiques et des objectifs opérationnels
  - ▶ Choisir les moyens et les mettre en place
  - ▶ Assurer le suivi et le pilotage des moyens afin d'atteindre les objectifs fixés
  - ▶ Assurer un contrôle et une amélioration continue



# Qu'est-ce que le management ?

- ▶ Les préoccupations du management
  - ▶ Efficacité
    - ▶ Atteinte des objectifs
  - ▶ Efficience
    - ▶ Atteinte des objectifs au moindre coût

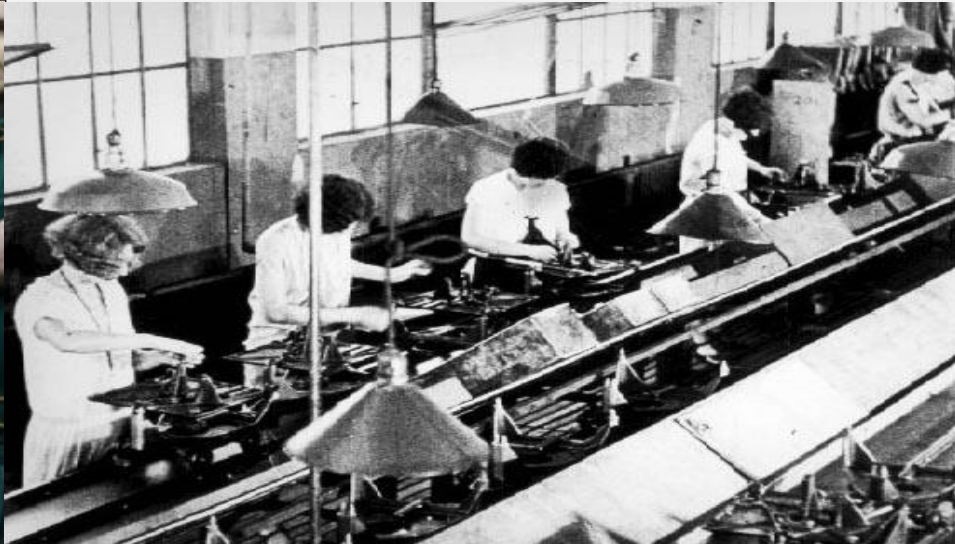


# Qui peut-on considérer comme manager?

- Le **Manager** est un terme anglais employé dans de nombreuses autres langues pour désigner quelqu'un qui travaille avec et grâce à d'autres personnes en coordonnant et en intégrant leurs output (leurs travaux) afin d'accomplir des buts collectifs qui ne sont autres que les objectifs de l'organisation.



# Qui peut-on considérer comme manager?

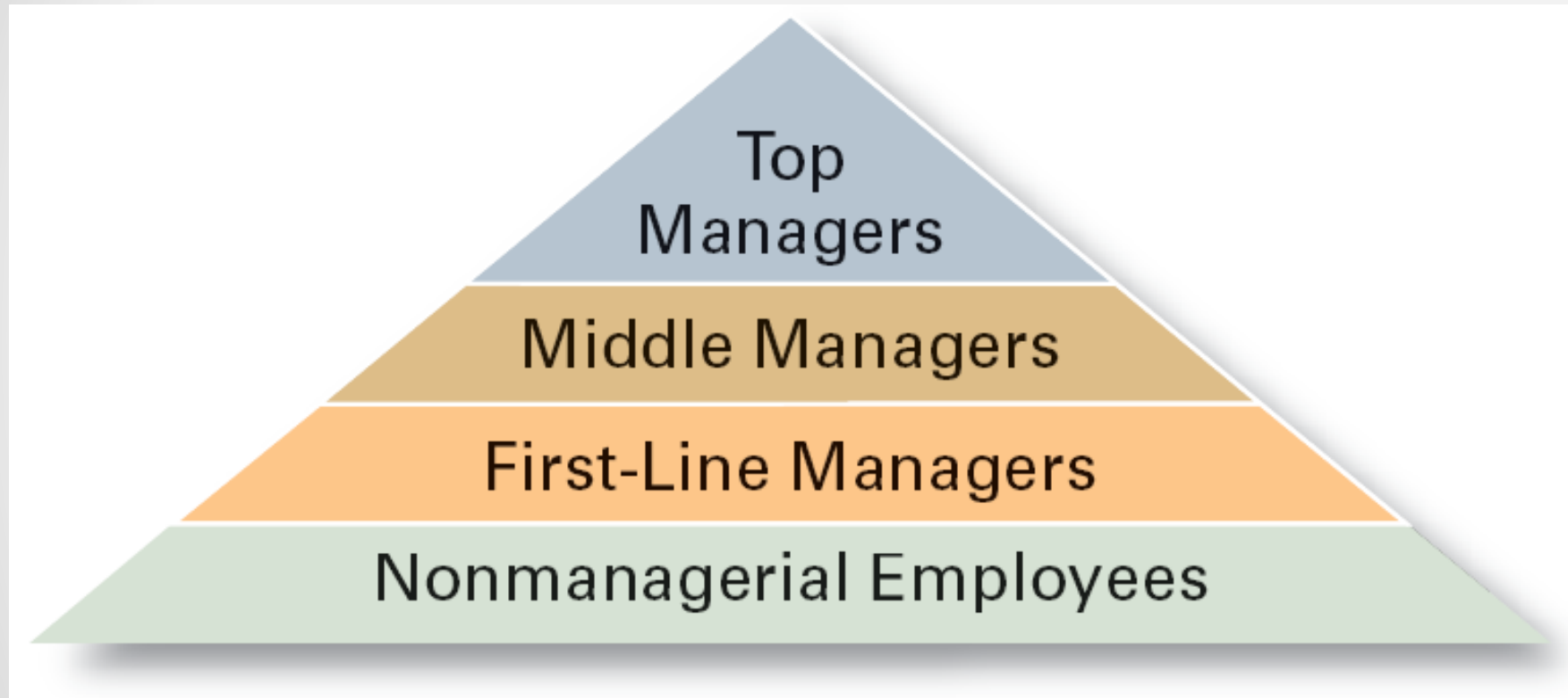




# Classification des managers

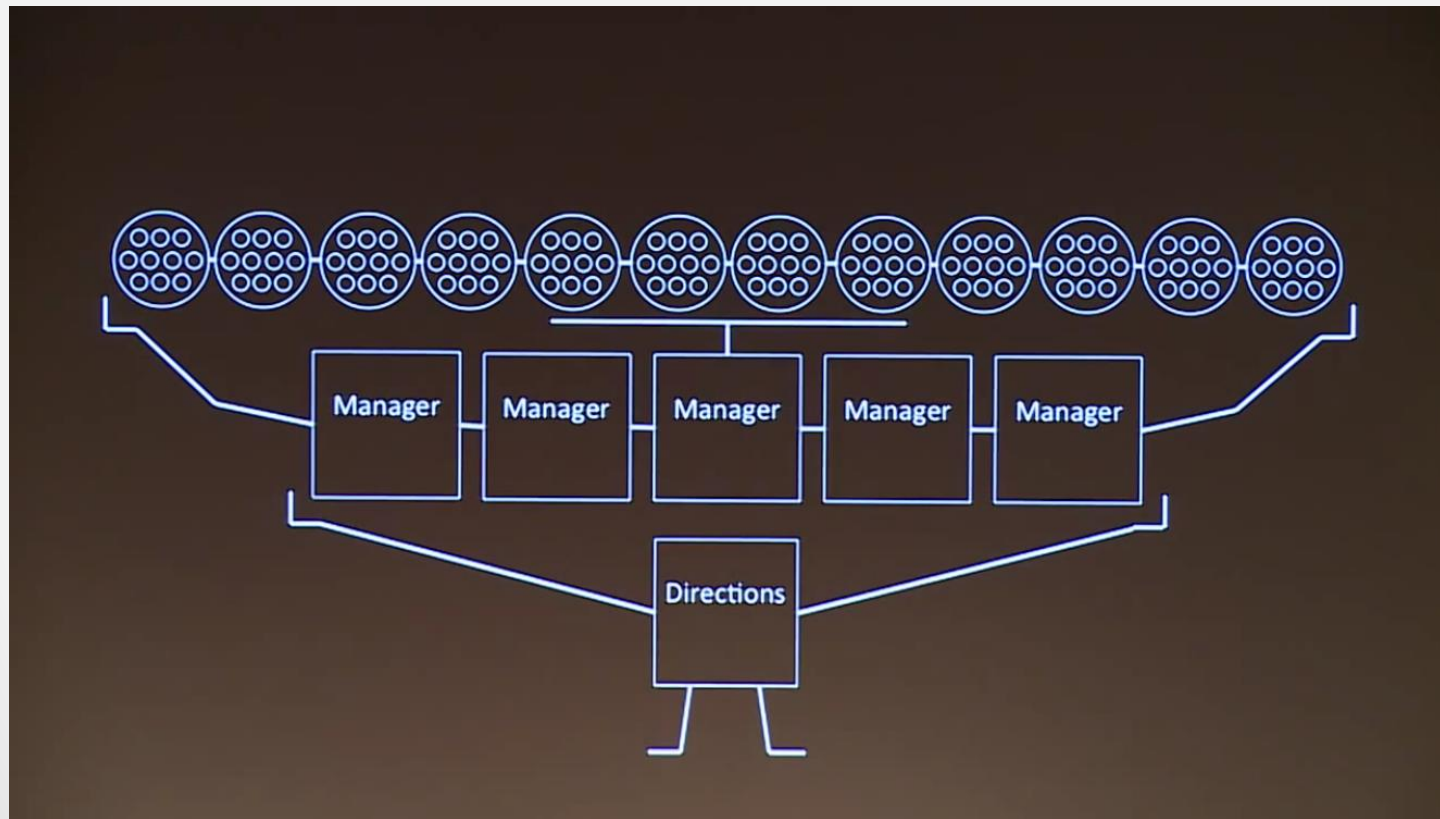
- ▶ Les Managers de première ligne
  - ▶ Représentent le premier niveau de management. Ils managent le travail des opérationnels ou encore des employés non-managériaux.
- ▶ Les Managers du milieu
  - ▶ Manage le travail des managers de première ligne.
- ▶ Les Top Managers
  - ▶ Sont responsables de prendre les grandes décisions organisationnelles. Ils établiront aussi les plans et les objectifs qui affecteront l'organisation entière.

# Les niveaux managériaux



Robbins et Coulter 2005

# Un Fonctionnement efficace et efficient du Management



# Que font les managers ?

- ▶ L'approche Fonctionnelle :
  - ▶ Planifier
  - ▶ Organiser
  - ▶ Mettre en oeuvre via les différents modes de Direction
  - ▶ Suivre et évaluer (discussion contrôle versus communication)



# 1- La planification

- ▶ Fixer des buts organisationnels et des objectifs de performance à court terme
  - ▶ Développer des plans annuels et pluriannuels
  - ▶ Allouer des ressources adéquates (financières, humaines et matérielles)
  - ▶ Anticiper et réduire les risques
- 
- ▶ **RESULTAT POUR L'ORGANISATION :**
    - ▶ Une organisation planifiée a des résultats et des objectifs définis, des ressources allouées et un plan opérationnel.

## 2- L'Organisation

- ▶ Etablir une structure claire d'autorité et de responsabilité
  - ▶ S'assurer que les systèmes efficaces de gestion (ressources humaines, finance, logistique, assurance qualité, opérations, informations, marketing) soutiennent effectivement le plan.
  - ▶ Renforcer les processus de mise en œuvre du plan
  - ▶ Aligner les capacités du personnel sur les activités planifiées
- 
- ▶ **RESULTAT POUR L'ORGANISATION :**
    - ▶ L'organisation dispose de structures, de systèmes et de processus fonctionnels pour opérer de manière efficiente ; le personnel est bien organisé et connaît les responsabilités de leur position et ce qu'on attend d'eux.

### 3- Mettre en œuvre

- ▶ Intégrer le système et coordonner le travail
  - ▶ Arbitrer les demandes contradictoires
  - ▶ Utiliser de manière routinière l'information pour la prise de décision
  - ▶ Coordonner les activités avec les autres programmes et secteurs
  - ▶ Ajuster les plans et l'allocation des ressources en fonction des changements de situation
- 
- ▶ **RESULTAT POUR L'ORGANISATION :**
    - ▶ Les activités sont faites avec efficacité, efficacité et réceptivité.

## 4- Suivre et Evaluer

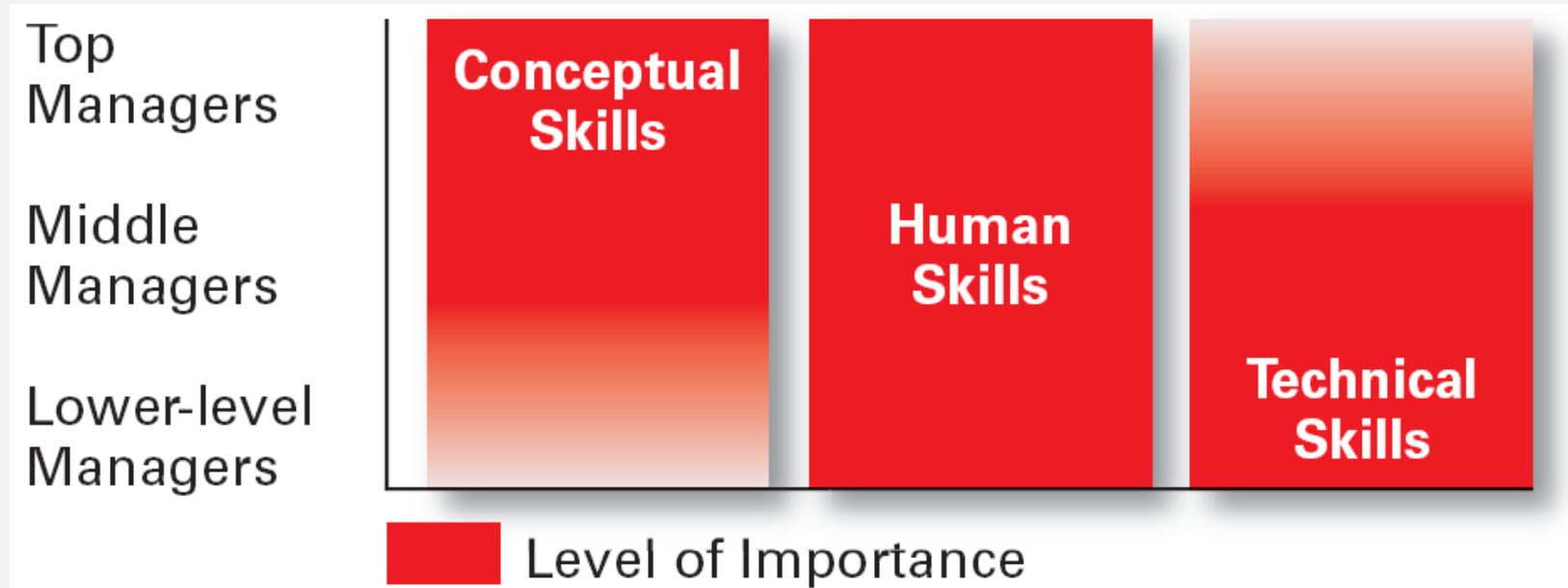
- ▶ Suivre et réfléchir sur les progrès par rapport aux plans
  - ▶ Fournir un feed-back
  - ▶ Identifier les changements nécessaires
  - ▶ Améliorer les processus, procédures et outils
- 
- ▶ **RESULTAT POUR L'ORGANISATION :**
    - ▶ L'organisation met à jour les informations sur ses réalisations et sur ses résultats, applique les leçons apprises et les connaissances acquises, et ce, en mode continu.

# Que font les managers ?

- ▶ Approche par les compétences
  - ▶ Compétences Techniques
    - ▶ Connaissance et compétence dans des secteurs spécifiques
  - ▶ Compétences relationnelles
    - ▶ La compétence de travailler avec d'autres personnes
  - ▶ Compétences conceptuelles
    - ▶ La capacité de réfléchir et de conceptualiser des situations complexes concernant l'organisation.



# Les compétences nécessaires pour les différents niveaux de management



Robbins et Coulter 2005

# Les compétences conceptuelles :

- ▶ L'utilisation d'information pour résoudre les problèmes de l'entreprise
- ▶ Innover quand l'occasion se présente
- ▶ Reconnaître les problèmes et mettre en œuvre des solutions
- ▶ Détecter les informations critiques dans une masse d'informations
- ▶ Savoir utiliser les technologies pour servir le Business
- ▶ Identifier et comprendre la portée du modèle organisationnel choisi.

# Les compétences en communication :

- ▶ La capacité de transformer des idées en mots puis en actions
- ▶ Acquérir de la crédibilité parmi ses collègues et subordonnés
- ▶ Ecouter activement et poser des questions
- ▶ Compétence dans la prise de parole en public
- ▶ Compétence dans la présentation écrite des résultats



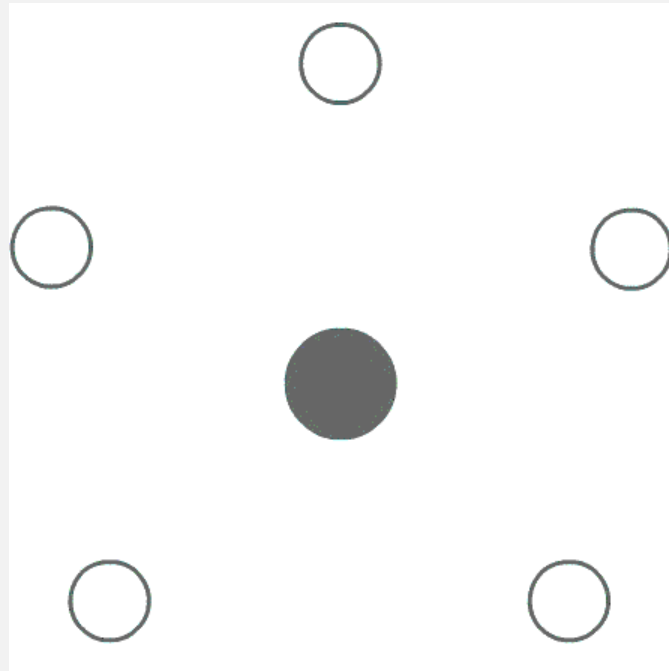
# Les compétences opérationnels et Techniques :

- ▶ Fixer des objectifs opérationnels
- ▶ Choisir et mettre en place les moyens de les atteindre
- ▶ Mettre en œuvre ces moyens
- ▶ Avoir une orientation client
- ▶ Suivre cette mise en œuvre et contrôler les résultats
- ▶ Assurer une amélioration continue à partir de ce contrôle pour une qualité totale
- ▶ Mettre des standards qualité de façon interne et externe
- ▶ Gérer le temps

# ***LES STYLES DE MANAGEMENT***

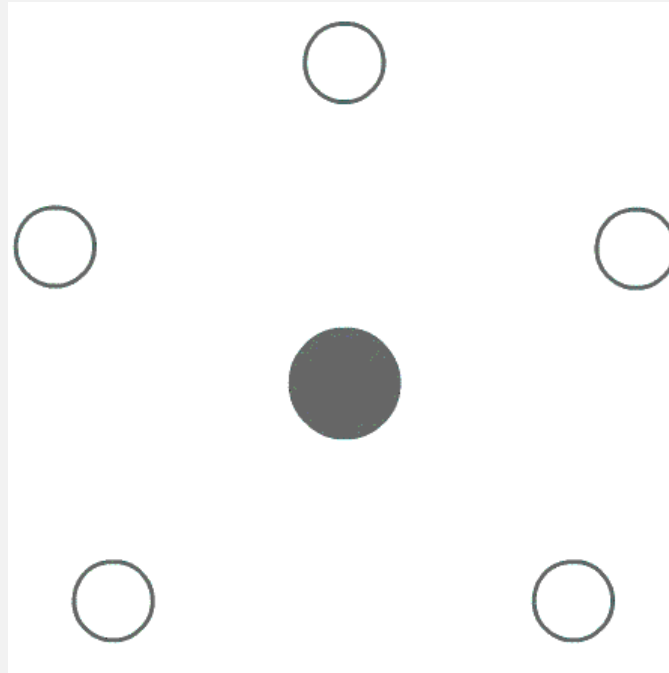
- **Autocratique**
- **Démocratique**
- **Bienveillant**
- **Laisser-Faire**

## STYLE AUTOCRATIQUE



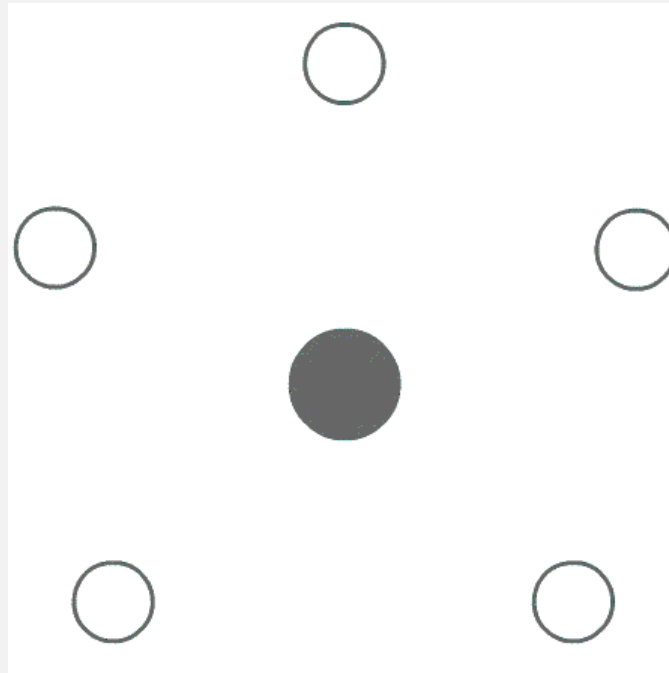
Le manager qui adopte un style autocratique donne des directives.

## STYLE DEMOCRATIQUE



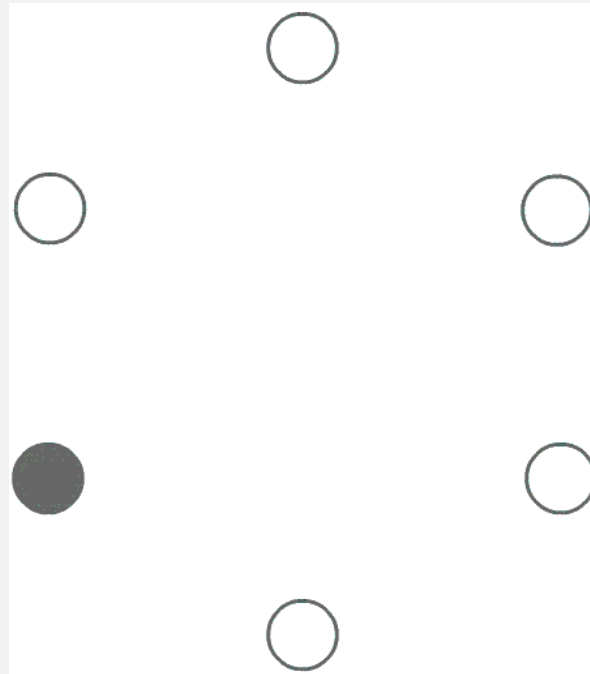
Le manager qui adopte un style démocratique suscite les échanges d'information et d'idées, tant avec lui qu'au sein de son équipe.

## STYLE BIENVEILLANT



Le manager qui adopte un style bienveillant est plutôt orienté vers les personnes que vers l'activité. Selon ce manager, c'est la qualité des relations dans son équipe qui conditionne les résultats.

## STYLE LAISSER-FAIRE



Le manager qui adopte un style *laisser-faire*, invite les collaborateurs à assumer autant d'autorité et de responsabilité qu'ils le peuvent.

# Comment le travail du manager est entrain de changer

- ▶ L'importance grandissante des clients
  - ▶ Les clients sont la raison d'être de l'organisation
    - ▶ Gérer la relation clients est la responsabilité de tous les managers et de tous les employés.
    - ▶ Un service client de qualité est essentiel pour la survie de toute organisation.
- ▶ L'innovation
  - ▶ Il s'agit de faire les choses différemment, d'explorer de nouveaux territoires et de prendre des risques
    - ▶ Les managers doivent encourager les employés à l'affut d'opportunités pour l'innovation.

# Pourquoi étudier le management ?

- ▶ La valeur des études en management est due à :
  - ▶ L'universalité du management
    - ▶ Comprendre et mettre en pratique le management est nécessaire dans toutes les organisations
  - ▶ La réalité de la tâche
    - ▶ Tous les employés managent ou sont managés
  - ▶ Les défis et challenges du métier de manager
    - ▶ Le management offre des défis et des opportunités pour celui qui le pratique
    - ▶ Les top managers, qui réussissent, ont des gratifications financières considérables