



INITIATION AU MANAGEMENT

Pr. Omar Ouhejjou

2023 / 2024

Plan du cours

- I. Introduction à la gestion et au management
- II. Introduction aux structures
- III. Introduction à la gestion du changement
- IV. Introduction au management d'équipe
- V. Introduction à la gestion des conflits

A l'issue de ce cours vous serez capables :

- De comprendre et de contextualiser le fonctionnement d'une organisation ;
- De vous situer au sein d'une structure organisationnelle donnée ;
- D'analyser un contexte professionnel en termes de management ;
- De comprendre les enjeux opérationnels et stratégiques du management d'équipe ;
- De comprendre les principaux enjeux de la gestion du changement et de la gestion des conflits.

« Nous vivons l'intégralité de notre vie dans un monde d'organisations, de la naissance aux différentes étapes de la vie. A ce titre, il est fort utile d'en comprendre le fonctionnement et les dysfonctionnements éventuels »

Rojot J. (2003), Théorie des organisations, ESKA.

I - Introduction à la gestion et au management

- ➔ 1 : Définition de la gestion
- ➔ 2 : Définition de l'organisation
- ➔ 3 : Définition du management
- ➔ 4 : Définition des fonctions de l'organisation

I. Introduction à la gestion et au management

Histoire et objet de la gestion

- La gestion est une discipline récente, qui s'est autonomisée du droit puis de l'économie à la fin des années 1960.
- Le droit et l'économie s'intéressent aussi, à leur façon, à l'entreprise :
 - Le droit : étude des enjeux juridiques (*responsabilités, obligations...*) liés au statut d'une entreprise ;
 - L'économie : étude des conditions d'optimisation de la production et du profit (*microéconomie, fonctionnement des marchés...*) ;
- ➔ La gestion cherche quant à elle à ouvrir la "*boîte noire*" de l'organisation elle-même, quelle qu'en soit sa nature (*association, entreprise, administration, projet...*) ou sa taille (*start-up, PME ou grande entreprise*). Elle explore ainsi les processus, les outils de gestion et les comportements des acteurs au sein des entreprises, et plus largement, des organisations.

1. DÉFINIR LE MANAGEMENT

- Les termes gestion et management sont souvent synonymes en pratique. Les deux définitions du management proposées ici soulignent que le management au sens large englobe les problématiques organisationnelles et de gestion, et se décline dans tous les domaines d'activités de l'entreprise.
- ➔ « Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise », Thiétart (2003).
- Si l'on approfondit l'analyse, on retiendra que le management intègre une dimension plus stratégique, en lien avec la notion de performance, quand la gestion revêt quant à elle une dimension plus opérationnelle.
 - La distinction est toutefois à relativiser car lorsqu'on passe à l'anglais les 2 termes sont très souvent traduits par management.

- ➔ La gestion s'intéresse aux processus, outils et comportements observés au sein des organisations, quelle qu'en soit la nature.
- ➔ Le management englobe la gestion et intègre quant à lui une dimension plus stratégique en référence à la notion de performance.

Quiz : Définition de la gestion et du management

- 1) La gestion s'intéresse uniquement au fonctionnement des entreprises privées. [VRAI / FAUX]
- 2) Les parties prenantes intéressées par les recherches en gestion sont :
 - A. - Les dirigeants,
 - B. - Uniquement les actionnaires,
 - C. - Les salariés, qu'ils soient managers ou non,
 - D. - Les représentants du personnel et les syndicats,
 - E. - La presse,
- 3) Le management :
 - A. - Renvoie uniquement au management d'équipe
 - B. - Englobe la gestion
 - C. - Intègre une dimension stratégique

Quiz : Définition de la gestion et du management

- 1) La gestion s'intéresse uniquement au fonctionnement des entreprises privées. → FAUX
- 2) Les parties prenantes intéressées par les recherches en gestion sont :
 - A. - Les dirigeants,
 - B. - Uniquement les actionnaires,
 - C. - Les salariés, qu'ils soient managers ou non,
 - D. - Les représentants du personnel et les syndicats,
 - E. - La presse,
- 3) Le management :
 - A. - Renvoie uniquement au management d'équipe
 - B. - Englobe la gestion
 - C. - Intègre une dimension stratégique

2 : DÉFINITION DE L'ORGANISATION

- En gestion on s'intéresse à un objet particulier, **l'organisation**. Ce concept revêt différentes significations qui s'articulent entre elles. L'organisation est ainsi le lieu, l'institution, dans lequel on entreprend.
 - Les 3 significations du concept d'organisation selon *Rojot (2003)* :
 - L'action d'organiser (*organising*) ;
 - Le résultat de l'organisation ;
 - L'institution en elle-même tant qu'acteur.
 - Si pour certains auteurs il est difficile de définir l'organisation, le sociologue français *Michel Crozier* propose de considérer qu'on est face à une organisation dès qu'on observe **une action collective, c'est-à-dire différents individus qui décident de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun**.
- Les notions d'**objectifs** et d'**action collective** à la base de toute **organisation**.

Les principales caractéristiques d'une organisation

- Il est tout de même possible de lister les **principales caractéristiques d'une organisation**, ces dernières n'étant ni exhaustives ni limitatives :
 - **Structure** : formelle & informelle ;
 - **"Hommes" / individus** au travail ;
 - **Hiérarchie** ;
 - **Règles** ;
 - Relations de **pouvoir** ;
 - **Ressources** ;
 - Influence de **l'environnement** (cf. modèle *PESTEL*).

Les différentes catégories d'organisations

• Selon leur statut juridique, leur mission ou leurs objectifs :

- ✓ Les entreprises "privées" ayant vocation à réaliser des profits ;
- ✓ Les organisations publiques ;
- ✓ Les organisations internationales ;
- ✓ Les associations ;
- ✓ Les ONG ;
- ✓ Les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) ;
- ✓ Les mutuelles ;
- ✓ Les projets ;
- ✓ Les organisations de l'économie souterraine ...

• La gestion et le management proposent des concepts et des cadres d'analyse qui pourront s'appliquer à ces différents types d'organisation, qui fourniront des contextes spécifiques d'études (ex : organisations de l'ESS, associations, grandes entreprises cotées, startups...).

→ Le concept d'organisation permet d'appréhender tout type d'action organisée et d'englober des organisations de différente nature et de taille.

→ Ces dernières partagent tout de même un ensemble de caractéristiques qui sont au cœur de la gestion et du management.

Quiz : Définition de l'organisation

- 1) Une organisation est :
 - A. Toujours orientée vers la recherche de profit
 - B. Composée de plusieurs individus travaillant ensemble à la réalisation d'un objectif commun
- 2) Le modèle PESTEL :
 - A. Est un outil informatique d'analyse de l'environnement
 - B. Est proposé par les auteurs de l'ouvrage Stratégique
 - C. S'intéresse aux grandes dimensions de l'environnement qui influencent les organisations
- 3) Quelles sont les principales caractéristiques d'une organisation ?
 - A. La recherche de l'intérêt général
 - B. Aucune réponse n'est juste
 - C. Les relations de pouvoir
 - D. L'influence de l'environnement
 - E. Les ressources
 - F. La structure
 - G. La recherche de profit
 - H. La hiérarchie

Quiz : Définition de l'organisation

- 1) Une organisation est :
 - A. Toujours orientée vers la recherche de profit
 - B. Composée de plusieurs individus travaillant ensemble à la réalisation d'un objectif commun
- 2) Le modèle PESTEL :
 - A. Est un outil informatique d'analyse de l'environnement
 - B. Est proposé par les auteurs de l'ouvrage Stratégique
 - C. S'intéresse aux grandes dimensions de l'environnement qui influencent les organisations
- 3) Quelles sont les principales caractéristiques d'une organisation ?
 - A. La recherche de l'intérêt général
 - B. Aucune réponse n'est juste
 - C. Les relations de pouvoir
 - D. L'influence de l'environnement
 - E. Les ressources
 - F. La structure
 - G. La recherche de profit
 - H. La hiérarchie

3. LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

- La **gestion** s'est structurée assez naturellement autour des grandes **fonctions de l'entreprise**. La **fonction** est définie par rapport à un objectif et correspond à l'ensemble des opérations et des tâches à réaliser pour atteindre cet objectif.
 - → Cf. Les Fonctions que l'on retrouve généralement dans les entreprises et les organisations : Stratégie, Marketing, Ressources Humaines, Comptabilité, Contrôle de gestion, Finance, Achats, Logistique...
- La **structure de l'entreprise ou de l'organisation** peut être construite autour de ces fonctions de l'entreprise. On la qualifie alors de **structure fonctionnelle**.
- Les **entreprises** et les **organisations** sont souvent construites autour de grandes « **fonctions** », la **gestion** s'est également construite autour de ces fonctions comme **sous-disciplines**. La **chaîne de valeur**, proposée par Michael Porter, permet de comprendre les enjeux d'un tel découpage.

La chaîne de valeur de Porter

- Selon **Michael E. Porter**, un auteur phare en stratégie, on peut distinguer **deux grandes catégories de fonctions de l'entreprise**, celles qui **concourent à l'activité principale et à la création de valeur**, sur l'**axe horizontal**, et celles **qualifiées de soutien**, sur l'**axe vertical**.



Les enseignements de la chaîne de valeur

- La chaîne de valeur distingue les activités de l'entreprise ou de l'organisation selon leur nature et leur contribution directe ou indirecte à la création de valeur.
- On peut tout d'abord identifier les maillons « **essentiels** » à la création de valeur dans le secteur donné grâce à une analyse stratégique. C'est sur ces fonctions particulières que l'attention de l'entreprise ou de l'organisation devrait être portée.
- On peut également en tirer des enseignements en matière d'évaluation de la performance. Ainsi des activités « **principales** » pourront plus facilement être évaluées avec des indicateurs de performance liés à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
 - Exemple : Taux de marge, croissance du chiffre d'affaires...
- Les activités « **soutien** » devront quant à elles être évaluées grâce à des indicateurs propres, en lien avec l'activité même de la fonction concernée.
 - Exemple : Taux de satisfaction des utilisateurs, taux de traitement des demandes adressées à un service

- Les principaux enseignements à tirer de l'analyse de la chaîne de valeur :

- Etudier la qualité des interactions entre les différents services de l'entreprise et d'agir ;
- Prendre connaissance des compétences fondamentales à maîtriser pour survivre dans un environnement concurrentiel ;
- Déterminer les activités qui créent le plus de valeur et de les renforcer pour maintenir cet avantage ;
- Externaliser ou sous-traiter les services qui n'apportent peu ou pas de valeur aux yeux du consommateur.

→ Les entreprises ou organisations sont souvent organisées autour de grandes fonctions. La chaîne de valeur de Porter nous aide à les analyser selon leur nature

Quiz : Les fonctions de l'entreprise

- 1) Dans une entreprise ou une organisation, une fonction :
 - A. Correspond à l'ensemble des opérations et des tâches à réaliser
 - B. Est définie par rapport à un objectif
 - C. Correspond à un bureau
- 2) La structure organisée autour des fonctions est qualifiée de :
 - A. Structure fonctionnelle
 - B. Structure divisionnelle
 - C. Structure en U
- 3) La chaîne de valeur de Porter permet :
 - A. D'identifier les maillons qui contribuent le plus à la création de valeur
 - B. De structurer l'entreprise
 - C. De distinguer les activités principales et de soutien

Quiz : Les fonctions de l'entreprise

- 1) Dans une entreprise ou une organisation, une fonction :
 - A. Correspond à l'ensemble des opérations et des tâches à réaliser
 - B. Est définie par rapport à un objectif
 - C. Correspond à un bureau
- 2) La structure organisée autour des fonctions est qualifiée de :
 - A. Structure fonctionnelle
 - B. Structure divisionnelle ;
 - C. Structure en U.
- 3) La chaîne de valeur de Porter permet :
 - A. D'identifier les maillons qui contribuent le plus à la création de valeur ;
 - B. De structurer l'entreprise ;
 - C. De distinguer les activités principales et de soutien

Etude de cas - La société Amazon

Grâce à vos connaissances et à vos recherches, répondez aux questions suivantes :

- 1. Quels sont les deux métiers d'Amazon ?
- 2. Quelles sont les activités clés de cette organisation au sens de la chaîne de valeur de Porter ?

PROFIL DE AMAZON.COM

- « **Amazon.com**, figure parmi les leaders mondiaux de la distribution en ligne de produits grand public. En outre, le groupe développe une activité de place de marché permettant aux particuliers et aux sociétés de distribution d'effectuer leurs transactions d'achat et de vente de biens et de services.
- L'activité s'organise autour de 3 familles de produits et services :
- - **Produits électroniques et informatiques** : jeux, appareils photo, PC, ordinateurs portables et périphériques, télévisions, chaînes hi-fi, lecteurs, produits de communication sans fil, etc. Amazon.com propose également des équipements de cuisine et de jardin, des vêtements, des produits de beauté, etc. ;
- - **Produits culturels** : livres, produits musicaux, jeux vidéos et DVD ;
- - **Autres** : notamment services de développement d'interfaces et d'applications d'Internet.
- Le CA par source de revenus se ventile entre ventes de produits (51,5%) et de services (48,5%). La répartition géographique du CA est la suivante : Etats-Unis (66,8%), Allemagne (8%), Royaume Uni (6,8%), Japon (4,9%) et autres (13,5%). »

Eléments de correction

1. AMAZON a 2 principaux métiers :

- - Distribution en ligne de produits grand public : B2C (Business to Customer)
- - Marketplace : B2B (Business to Business)

2. Maillons clés différents de la chaîne de valeur :

- - Distribution en ligne de produits : logistique / des entrepôts à la livraison, activités primaires au sens de Porter
- - Marketplace : gestion de la plateforme

Que fait le patron ?

- Zineb est employée aux comptes fournisseurs au service de la comptabilité d'un grand hôpital universitaire. Depuis plusieurs mois, tous les employés du service travaillent sans relâche. En effet, l'établissement a décidé de se procurer un nouveau logiciel comptable, et les changements à effectuer ne sont pas sans embûches. Zineb doit souvent travailler tard le soir, parfois même la fin de semaine. Bien que sa vie de famille en pâtisse, Zineb se console en se disant qu'avec toutes ces heures supplémentaires elle pourra gâter son fils à l'occasion de son prochain anniversaire.
- Ce lundi, à la cafétéria, les conversations tournent autour de la nouvelle du jour : Karim HAJI, le directeur du service, est en CONGÉ de maladie pour épuisement professionnel. Zineb s'adresse à sa collègue Lina :
- - Si le patron dit qu'il est fatigué, qu'est-ce qu'on devrait dire, nous ? c'est nous qui faisons tout le travail ! As-tu remarqué ? Nous sommes souvent restées à travailler tard le soir, et lui n'était même pas au bureau !
- - C'est ça, la réalité du travail, Zineb. Les patrons donnent des ordres, les employés font le boulot, et ce sont les patrons qui sont fatigués.
- - Ça doit être épuisant, donner des ordres !

- ➔ Partagez-vous la façon de voir des deux employés ?

Les Rôles du Manager

- A la fin des années 1960, Henry Mintzberg suite à l'étude de 5 dirigeants d'entreprise, a pu identifier 10 rôles essentiels du manager qu'on peut regrouper en **3 catégories** :
- **1) Rôles interpersonnels** :
- **Trois des rôles** du manager découlent directement de la notion d'autorité formelle et impliquent, fondamentalement, des relations Interpersonnelles :
- **Symbole** (figurehead) : De par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir des obligations de nature légales ou cérémoniales.
- **Leader** : Le manager est la personne qui guide toutes les activités des subordonnées et les motive.
- **Agent de liaison** : Le manager crée et entretient des contacts aussi bien avec son environnement interne qu'externe, pour le meilleur fonctionnement de l'entreprise.

Les Rôles du Manager

• 2) Rôles informationnels :

- Le processus d'information est l'une des clés de la profession du manager. **Trois rôles** décrivent les aspects liés à la dimension informationnelle du travail du gestionnaire :
- **Observateur actif (monitor)** : Le manager rassemble le plus grand nombre d'informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées ou membres de l'organisation.
- **Diffuseur (disseminator)** : Le manager diffuse et transmet les informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées aux membres de l'organisation.
- **Porte-parole (spokesman)** : Le manager transmet l'information sur le plan de l'organisation à l'extérieur, au conseil d'administration et autre.

Les Rôles du Manager

• 3) Rôles décisionnels :

- Le manager joue le rôle principal dans l'élaboration de son système de prise de décisions. Il y a **quatre rôles** qui décrivent le manager dans cette optique décisionnelle :
- **Entrepreneur (improver/changer)** : Le manager cherche des opportunités et initie de nouveaux projets à l'organisation.
- **Régulateur (disturbance handler)** : Lorsque l'organisation fait face à des problèmes importants c'est au manager d'essayer de corriger les actions entreprises.
- **Distributeur des ressources (resource allocator)** : Le manager est responsable de l'allocation des ressources pour réaliser les différentes activités.
- **Négociateur (negociator)** : Il représente l'organisation dans les grandes négociations. La négociation c'est une des obligations de la profession de manager, elle peut être quelquefois routinière mais ne peut en aucun cas être esquivée. C'est une partie intégrante de sa profession. Il fournit les données utiles dans le contexte de négociations importantes.

Plan du cours

- I. **Introduction à la gestion et au management**
- II. **Introduction aux structures**
- III. **Introduction à la gestion du changement**
- IV. **Introduction au management d'équipe**
- V. **Introduction à la gestion des conflits**

I - Introduction à la gestion et au management

- ➔ 1 : Définition de la gestion
- ➔ 2 : Définition de l'organisation
- ➔ 3 : Définition du management
- ➔ 4 : Définition des fonctions de l'organisation

II- Introduction aux structures organisationnelles

- 1 : Définition des structures
- 2 : La structure formelle
- 3 : La structure informelle

1. Définition de la structure

- Selon Larousse, la structure est définie comme la :
- « *manière dont les parties d'un tout sont arrangées entre elles* », comme « *l'organisation des parties d'un système, qui lui donne sa cohérence et en est la caractéristique permanente : Structure d'une entreprise* ».
- La structure renvoie également à une « *organisation, système complexe considéré dans ses éléments fondamentaux* ».

→ La notion de **structure** fait ainsi référence à l'**agencement**, l'**articulation** de différentes parties ou éléments d'un tout, dans un **système**, pouvant être de différentes natures, comme une construction, une substance, un corps vivant ou une entreprise.

→ En contexte organisationnel, la structure fait référence à l'organisation ou l'agencement des activités et composantes de l'organisation.

Enjeux de la définition d'une structure en contexte organisationnel

- Selon Henry Mintzberg (1982), « la structure d'une organisation peut être définie comme la somme des façons de découper le travail et de coordonner les tâches qui résultent du découpage ».
- → Réfléchir à la structure de l'organisation implique un certain **découpage des activités**, la mise en place d'une **hiérarchie**, de **règles**, **processus** et **modes de coordination**.
- → Henry Mintzberg :
 - Universitaire canadien en sciences de gestion.
 - Auteur internationalement reconnu d'ouvrage de management.
 - Enseignant chercheur à l'Université de McGill de Montréal. Il a également enseigné à l'INSEAD.
 - Principaux ouvrages : Structures et dynamiques des organisations, Le management, Le manager au quotidien, Gérer (tout simplement)...

Les éléments de conception selon Mintzberg

Dans sa réflexion sur la structuration des organisations, Henry Mintzberg (1982) propose un **découpage analytique de l'organisation en 5 blocs constitutifs** :



Les éléments de conception selon Mintzberg

- **La base opérationnelle** : regroupe les agents de l'organisation dont le travail concourt directement à la **création de valeur ajoutée**, c'est-à-dire les agents qui sont affectés à la **production de biens ou de services**. *(les agents de production, mais aussi les commerciaux dans une entreprise marchande, ou les agents chargés des activités de logistique telles que l'approvisionnement, le stockage, et la livraison...)*
- **La ligne hiérarchique** : située entre le sommet stratégique et la base opérationnelle, **transmet les directives et les consignes et veille à leur application**. La LH rend compte au sommet stratégique via des procédures formalisées telles le « **reporting** ». La hiérarchie transmet les suggestions ou les difficultés d'exécution rencontrées par la base opérationnelle.
- **Le sommet stratégique** : assure les fonctions de **direction**, et **développe la stratégie**. L'élément de tête conçoit la structure, affecte les ressources humaines et financières, contrôle et supervise la base opérationnelle à travers la ligne hiérarchique, traite les dysfonctionnements tels que les conflits ou les crises. Il représente l'organisation dans ses relations avec l'environnement (*rôle d'intermédiation et de représentation*).
- **La technostucture** : englobe les **experts** ayant pour mission de standardiser, de planifier et de contrôler le travail des agents affectés aux tâches opérationnelles. Ces derniers exercent des fonctions spécifiques de « **gestion** » : ils élaborent les programmes d'organisation du travail ou des procédures, conçoivent des budgets ou des outils de systèmes de rémunération attractifs pour le personnel.
- **Le support logistique** : regroupe des agents appelés fonctionnels dans la structure d'une organisation. Il s'agit d'agents chargés de procurer aux opérationnels des biens, des services, ou des informations utiles à la bonne exécution de leur travail. *(Service informatique, sécurité, maintenance, courrier, logistique, communication interne ou restauration).*

→ **Le support logistique** et **la technostucture** sont composés d'unités qui peuvent constituer de véritables « **petites** » organisations au sein de l'entreprise. Elles sont susceptibles de faire l'objet de sous-traitance ou d'externalisation ou de réduction, car elles sont plus facilement « **séparables** », et non liées au cœur de métier de l'organisation.

Les modes de coordination selon Mintzberg

Une fois découpées au sein de la structure, les activités de l'organisation doivent être coordonnées. **Henry Mintzberg identifie 5 modes de coordination des activités** au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Ces derniers sont présentés de manière graphique et synthétique par Michel Emery :

L'ajustement mutuel : repose sur des échanges entre individus. Il est pertinent lorsque l'équipe est de petite taille.

AJUSTEMENT MUTUEL



La supervision directe : Lorsque l'équipe grandit, il peut être pertinent de recourir à la supervision directe, qui correspond au fait pour un responsable d'équipe de répartir le travail entre les membres de l'équipe et de leur donner des directives à cette fin.

SUPERVISION DIRECTE



Les modes de standardisation

Trois autres modes de standardisation sont également identifiés par Mintzberg :

1. par les procédés,
2. par les résultats,
3. par les qualifications.

1. Standardisation par les procédés

Ce mode vise à coordonner les activités en standardisant les tâches.



2. Standardisation par les résultats

Ce mode vise à coordonner les activités en standardisant les résultats grâce à des objectifs.



3. Standardisation par les qualifications

Ce mode vise à coordonner les activités en standardisant les individus eux-mêmes, grâce à la formation initiale ou en entreprise.



→ La structure de l'entreprise fait référence à son organisation interne et à l'agencement de ses activités. Structurer l'organisation revient à réfléchir à son découpage.

→ Cela implique donc d'analyser les relations entre les activités en fonction de leur nature et de penser les modes de coordination des activités adaptés.

Quiz : Définition des structures organisationnelles

1) La structure d'une entreprise ou d'une organisation décrit :

- A. La chaîne de valeur de l'industrie
- B. La manière dont les activités sont découpées et coordonnées
- C. Le métier de l'entreprise
- D. Aucune réponse n'est juste

2) Henry Mintzberg est :

- A. Un auteur de référence en management et gestion
- B. Aucune réponse n'est correcte
- C. Un consultant
- D. Un enseignant chercheur à l'Université McGill à Montréal

Quiz : Définition des structures organisationnelles

1) La structure d'une entreprise ou d'une organisation décrit :

- A. La chaîne de valeur de l'industrie
- B. La manière dont les activités sont découpées et coordonnées
- C. Le métier de l'entreprise
- D. Aucune réponse n'est juste

2) Henry Mintzberg est :

- A. Un auteur de référence en management et gestion
- B. Aucune réponse n'est correcte
- C. Un consultant
- D. Un enseignant chercheur à l'Université McGill à Montréal

Quiz : Définition des structures organisationnelles

3) Henry Mintzberg identifie différentes composantes de l'organisation :

- A. La collaboration
- B. La technostucture
- C. La base opérationnelle
- D. L'ajustement mutuel
- E. Le sommet stratégique
- F. Aucune réponse n'est correcte
- G. Le service juridique
- H. Différents types de standardisation
- I. La ligne hiérarchique
- J. Le télétravail
- K. La supervision directe
- L. La chaîne de valeur

Quiz : Définition des structures organisationnelles

3) Henry Mintzberg identifie différentes composantes de l'organisation :

- A. La collaboration
- B. La technostucture
- C. La base opérationnelle
- D. L'ajustement mutuel
- E. Le sommet stratégique
- F. Aucune réponse n'est correcte
- G. Le service juridique
- H. Différents types de standardisation
- I. La ligne hiérarchique
- J. Le télétravail
- K. La supervision directe
- L. La chaîne de valeur

2) La structure formelle

- La structure formelle est l'**ossature de l'organisation**. Elle est conçue par les dirigeants.
- Elle indique la **répartition des tâches entre les unités**, ainsi que les **modalités de collaboration et de coordination** entre les postes de travail. Certaines entreprises élaborent un **organigramme** qui est une expression de la structure formelle de leur organisation.

- **L'organigramme** permet de **comprendre et de connaître les fonctions exercées dans l'entreprise**, les subdivisions entre les services ou départements, et parfois les postes de travail. L'observation des organigrammes, lorsqu'ils présentent un certain niveau d'élaboration, renseigne sur :
 - ☐ Le volume et l'importance des différentes **unités de travail** ;
 - ☐ Le **schéma hiérarchique** et les **liens de subordination** ;
 - ☐ L'**autorité** attribuée aux postes de travail ;
 - ☐ La **responsabilité** confiée aux agents ou la place et les **perspectives d'avancement** des agents au sein de la structure.
- **Le poste de travail**, seul ou regroupé avec d'autres postes, est intégré dans l'unité et assure une des fonctions de l'entreprise. Le poste de travail est caractérisé par son **profil (outil standard de la GRH)**, c'est-à-dire une liste précise des tâches à réaliser qui nécessite pour son titulaire de disposer de connaissances et de compétences déterminées.

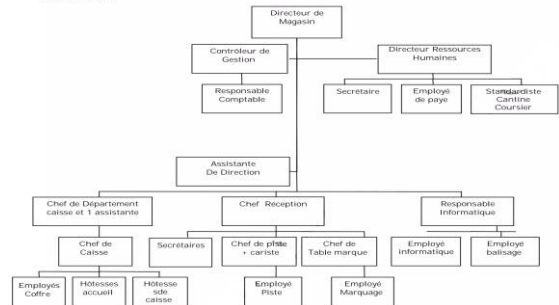
Synthèse de l'organigramme

- Expression de la **structure formelle** de l'organisation ;
- Il permet de **comprendre les fonctions de l'entreprise**, la répartition des activités entre services ;
- Il précise le **schéma hiérarchique** et liens de subordination ;
- **A l'intérieur d'une unité** : plusieurs **postes de travail** définis par l'ensemble des tâches à réaliser et par des compétences liées (GRH).

Modèle d'organigramme d'entreprise

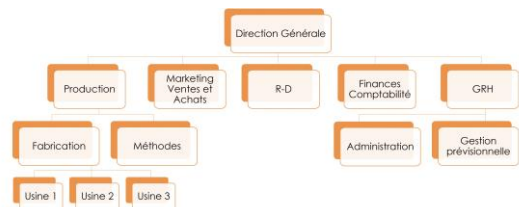


Fonctionnel :



A. La structure fonctionnelle

- La structure fonctionnelle présente une allure plutôt horizontale parce que les tâches sont confiées à des agents spécialisés dans chacune des missions que s'est fixée l'organisation, comme par exemple : la production, l'innovation, la finance, la distribution. Il y a relativement peu d'interactions entre fonctions :



- Dans ce cours, les trois types de structures, que l'on rencontre fréquemment dans les organisations, seront présentées :

- La structure fonctionnelle, basée sur un découpage par fonction, favorisant l'expertise ;
- La structure divisionnelle, basée sur un découpage par activité/marché, favorisant l'adaptation ;
- La structure matricielle, combinant les 2 axes précités, au service de la flexibilité.

A. La structure fonctionnelle

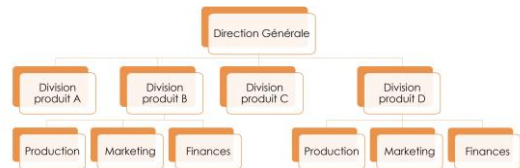
- Dans cette structure qui privilégie les fonctions, **la communication entre les acteurs est à la fois verticale, selon le mode hiérarchique, et horizontale parce que les acteurs d'un même niveau hiérarchique**, situés dans des fonctions parallèles, doivent se coordonner.
- La structure fonctionnelle correspond mieux aux entreprises qui gèrent peu de produits et surtout des produits faiblement différenciés.
- **L'inconvénient majeur de la structure fonctionnelle est le manque de communication entre les fonctions.** En outre, les spécialistes fonctionnels sont peu enclins à la mobilité, il n'y a pas de passage naturel entre les postes des différentes fonctions.

• **Exemple :**

Les Universités sont en général organisées selon cette structure pour leurs services centraux et supports.

B. La structure divisionnelle

- **La structure divisionnelle privilégie le produit ou le domaine d'activité.** Ce dernier peut être un marché ou une zone géographique d'activité. La structure divisionnelle est une structure souple qui laisse beaucoup d'autonomie aux responsables de divisions (*délégation de pouvoir*).



B. La structure divisionnelle

- Elle est bien adaptée aux grandes entreprises multiproduits, multi-activités ou multinationales. Les adaptations peuvent se pratiquer dans une division sans affecter le fonctionnement des autres. Le travail est réparti en fonction de la division.
- L'ensemble des activités relatives à une gamme de produits homogènes, ou relativement à un pays ou un secteur d'activité est regroupé sous l'autorité d'un responsable unique. Les divisions sont considérées comme des centres de profit autonomes.
- La faiblesse de la structure divisionnelle réside dans la dispersion des ressources, les économies d'échelle, la faible spécialisation et l'indispensable développement des mécanismes de liaison, de coordination et de contrôle.

• **Remarque :**

Les composantes des universités suivent en général un découpage par domaines scientifiques (de Médecine, de Droit Economie Gestion, de Sciences...), proche de la logique divisionnelle par « marchés ».

C. La structure matricielle

- **La structure matricielle combine la division en activité et par fonction (structure divisionnelle + structure fonctionnelle).** Par définition, elle en combine donc à la fois les avantages et les inconvénients. Ce type de structure est adapté aux entreprises qui travaillent par projet telles que les entreprises de communication, de recherche et développement, les ESN (entreprises de services numériques) ou les cabinets de consultants.



C. La structure matricielle

- La conception de la structure matricielle vise à la **mobilitation optimale des compétences** en utilisant au maximum l'**ajustement des critères fonctionnels et divisionnels**.
- Une telle **flexibilité** est avantageuse parce qu'elle facilite l'**adaptation dans un environnement** changeant et complexe, cette structure est à privilégier pour les **organisations qui gèrent des projets**, comme la mise en place d'un nouveau service, le lancement d'un nouveau produit ou la restructuration d'une activité.
- Le **point de vigilance** des structures matricielles consiste en la **spécificité des mécanismes de coordination** qui impose aux responsables de résoudre leur conflit par la négociation, en l'absence d'une autorité particulière affectée à un responsable hiérarchique unique.

- La **structure formelle** représente l'ossature de l'organisation. Elle est représentée par l'**organigramme**.
- Plusieurs structures « types » permettent de comprendre les enjeux du découpage organisationnel :
 - La **structure fonctionnelle** qui privilégie l'expertise,
 - La **structure divisionnelle** qui consacre un découpage par marchés (géographiques ou par produit)
 - La **structure matricielle** qui combine les 2 axes de découpage.

Quiz : La structure formelle

- 1) L'organigramme :
 - A. Aucune réponse n'est correcte
 - B. Permet de comprendre l'organisation interne de l'entreprise
 - C. Décrit la chaîne de valeur du secteur
 - D. Décrit les liens hiérarchiques et de subordination
- 2) La structure fonctionnelle :
 - A. S'appuie sur l'expertise par fonction
 - B. Aucune réponse n'est juste
 - C. S'appuie sur un découpage par marché
 - D. Est adaptée pour les entreprises peu différenciées
 - E. Est adaptée pour les entreprises multinationales

Quiz : La structure formelle

- 1) L'organigramme :
 - A. Aucune réponse n'est correcte
 - B. Permet de comprendre l'organisation interne de l'entreprise
 - C. Décrit la chaîne de valeur du secteur
 - D. Décrit les liens hiérarchiques et de subordination
- 2) La structure fonctionnelle :
 - A. S'appuie sur l'expertise par fonction
 - B. Aucune réponse n'est juste
 - C. S'appuie sur un découpage par marché
 - D. Est adaptée pour les entreprises peu différenciées
 - E. Est adaptée pour les entreprises multinationales

Quiz : La structure formelle

3) La structure divisionnelle :

- A. Est adaptée pour les entreprises présentes sur différents produits ou marchés
- B. S'appuie sur un découpage par marché
- C. S'appuie sur l'expertise par fonction
- D. Est adaptée pour les entreprises peu différenciées
- E. Aucune réponse n'est juste

4) La structure matricielle :

- A. Aucune réponse n'est juste
- B. Combine un découpage par marché et par fonction
- C. Est une structure idéale dans tous les contextes
- D. Permet de créer des équipes projet alliant des compétences fonctionnelles et opérationnelles
- E. Est adaptée pour les entreprises travaillant par projet

Quiz : La structure formelle

3) La structure divisionnelle :

- A. Est adaptée pour les entreprises présentes sur différents produits ou marchés
- B. S'appuie sur un découpage par marché
- C. S'appuie sur l'expertise par fonction
- D. Est adaptée pour les entreprises peu différenciées
- E. Aucune réponse n'est juste

4) La structure matricielle :

- A. Aucune réponse n'est juste
- B. Combine un découpage par marché et par fonction
- C. Est une structure idéale dans tous les contextes
- D. Permet de créer des équipes projet alliant des compétences fonctionnelles et opérationnelles
- E. Est adaptée pour les entreprises travaillant par projet

3) La structure informelle

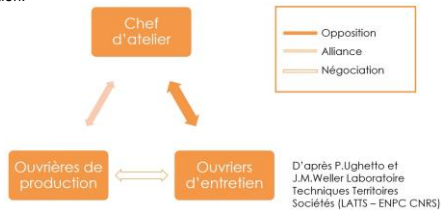
→ Les enjeux de la structure informelle :

- **La structure informelle de l'organisation** doit être identifiée, au moins en partie, dès lors que l'on souhaite comprendre le fonctionnement effectif d'une organisation. Il est très important lorsqu'on entre pour la 1^{ère} fois dans une organisation, quel que soit son statut (*stagiaire, prestataire extérieur ou salarié*), de comprendre cette structure, afin d'identifier les flux d'information informels (*et d'éviter de se retrouver rapidement en situation difficile*).
- Construire progressivement une telle connaissance est fondamental dans le processus qualifié en GRH de « **socialisation organisationnelle** ». Les travaux consacrés en particulier à l'intégration des nouveaux salariés soulignent qu'il faut 18 mois à 3 ans pour bien connaître les rouages informels de l'organisation !
- **Il paraît donc impossible de comprendre une organisation** en se référant uniquement aux relations formelles suggérées par l'organigramme, ou évoquées dans les fiches de poste, les manuels de procédure ou d'organisation du travail.
- En d'autres termes, **la seule présentation du système d'autorité formelle**, du réseau hiérarchisé des postes de travail, **ne permet pas d'appréhender l'intégralité des modalités de fonctionnement de l'organisation**. Nous allons en voir une illustration célèbre avec l'exemple du « **Monopole industriel** » de **Michel Crozier**.

Le cas des ouvriers d'entretien chez Michel Crozier

- Cet exemple célèbre est issu d'un ouvrage du sociologue français Michel Crozier, *Le Phénomène bureaucratique* (1971), dans lequel il étudie le fonctionnement de la SCITA, alors entreprise publique française de production de cigarettes, appelée « Monopole industriel » dans l'ouvrage.
- Dans un atelier, trois catégories d'acteurs sont à l'œuvre :
 - **Les ouvrières de production** :
 - « Avec le chef on n'a pas grand-chose à dire... De toute façon on n'attend rien de lui. Le plus difficile, c'est avec ceux de l'entretien. Ils sont sympas, hein on s'entend bien mais... Ils arrivent toujours en retard pour réparer les machines quand on leur demande... C'est pénible à la longue. Après on se fait engueuler... ».
 - **Les ouvriers d'entretien** :
 - « Les filles, elles sont pas sérieuses... Bon, elles sont pas méchantes mais elles prennent pas soin des machines et puis, elles sont un peu fainéantes il faut dire ce qu'il faut dire... Quant au chef, pour nous c'est simple, il est franchement incompétent. Il connaît pas le boulot, il devrait nous laisser plus d'autonomie quoi. ».
 - **Le chef d'atelier** :
 - « Avec les ouvrières, il n'y a pas de problème ici... Les gens sont travailleurs... Bon avec l'entretien c'est toujours plus difficile, il faut savoir leur parler, être diplomate... Ils comprennent pas toujours qu'on a aussi des contraintes de production ».
- **L'ingénieur de maintenance** :
- « Vous savez... Moi je suis le garant de la bonne marche des équipements, ça veut dire que le monsieur sécurité ici, c'est moi... On doit améliorer la fiabilité de nos machines, assurer un entretien préventif, c'est important... ».

- Le schéma suivant illustre les relations entre les **3 principales catégories d'acteurs** :
- Les **ouvriers d'entretien** sont en conflit avec le **chef d'atelier**.
- Les **ouvrières de production** sont quant à elles en négociation avec les **ouvriers d'entretien** car elles ont besoin de pouvoir utiliser les machines pour produire. Elles sont alliées avec le **chef d'atelier** car elles partagent les mêmes objectifs de production.



- Les **ouvrières de production** soulignent les difficultés qu'elles rencontrent dans leur travail avec les **ouvriers d'entretien**, qui ne sont pas toujours disponibles pour réparer les machines.
- Les **ouvriers d'entretien** semblent quant à eux être en conflit avec leur chef, qu'ils jugent incompétents. Ils souhaiteraient davantage d'autonomie dans leur travail.
- Le **chef d'atelier** identifie lui aussi une situation relativement problématique avec les ouvriers d'entretien.
- Notons que l'**ingénieur maintenance** est le responsable hiérarchique des **ouvriers d'entretien**. Il s'agit donc d'une autre ligne hiérarchique (*dite fonctionnelle*), différente de celles des **ouvrières** et du **chef d'atelier** (*plutôt opérationnelle*).
- On peut noter que son discours est relativement « convenu » : il explique son rôle mais ne parle pas réellement de la situation dans l'atelier et de la problématique des ouvriers d'entretien.
- **Synthèse :**
- La **hiérarchie formelle n'explique pas les observations**.
- Les **ouvriers d'entretien** des machines semblent avoir plus de **pouvoir** que les **chefs d'ateliers**, car ils sont les seuls compétents pour intervenir en cas de panne. Les **ouvrières de production** dépendent donc d'eux. C'est pour cela qu'elles négocient directement avec eux pour pouvoir produire.

→ Remarque :

- Ici la **hiérarchie** se trouve **dépossédée de son autorité hiérarchique**. Les enjeux de **pouvoir** se situent entre les **ouvriers de production et d'entretien** autour de la question des pannes, imprévisibles et qui provoquent une vraie incertitude.
- Concrètement, le **pouvoir des ouvriers d'entretien** vient du fait qu'ils sont les seuls à pouvoir intervenir en cas de panne, grâce à leurs compétences, et également car ils ont caché les manuels d'entretien des machines, face à des chefs d'atelier impuissants. Leur pouvoir est d'autant plus fort que les ouvriers de production dépendent d'eux pour réaliser leur production.

- Comprendre la dimension informelle de l'organisation est **fondamental** pour saisir les enjeux humains, sociaux et de pouvoir notamment.
- La **hiérarchie formelle n'explique pas toujours ce qu'on observe dans une situation donnée**. La grille de lecture de Michel Crozier en termes de **zone de pouvoir** est à ce titre très éclairante.

Quiz : La structure informelle

1) Les acteurs impliqués dans le cas du Monopole industriel décrit par Michel Crozier sont :

- A. La technostucture
- B. Les ouvrières de production
- C. Les ouvriers d'entretien
- D. L'ingénieur maintenance
- E. Le chef d'atelier
- F. Aucune réponse n'est correcte
- G. Le contrôle de gestion

2) La zone de pouvoir des ouvriers d'entretien vient :

- A. Du fait qu'ils sont seuls à pouvoir réparer les machines
- B. Aucune réponse n'est correcte
- C. Du fait que les autres acteurs dépendent d'eux pour atteindre leurs objectifs
- D. De leur position dans la hiérarchie

3) Connaître la structure formelle de l'organisation permet de :

- A. Identifier les zones de pouvoir
- B. Identifier les circuits d'information
- C. Aucune réponse n'est correcte
- D. Cerner les relations informelles entre les acteurs

Quiz : La structure informelle

1) Les acteurs impliqués dans le cas du Monopole industriel décrit par Michel Crozier sont :

- A. La technostucture
- B. Les ouvrières de production
- C. Les ouvriers d'entretien
- D. L'ingénieur maintenance
- E. Le chef d'atelier
- F. Aucune réponse n'est correcte
- G. Le contrôle de gestion

2) La zone de pouvoir des ouvriers d'entretien vient :

- A. Du fait qu'ils sont seuls à pouvoir réparer les machines
- B. Aucune réponse n'est correcte
- C. Du fait que les autres acteurs dépendent d'eux pour atteindre leurs objectifs
- D. De leur position dans la hiérarchie

3) Connaître la structure formelle de l'organisation permet de :

- A. Identifier les zones de pouvoir
- B. Identifier les circuits d'information
- C. Aucune réponse n'est correcte
- D. Cerner les relations informelles entre les acteurs

Étude de cas - Les structures matricielles - Le leadership dans les structures matricielles - cas d'école

"Je suis responsable de la succursale de Genève dans une grande banque, dit Michel. Cette succursale regroupe des gestionnaires de fortune pour différents groupes de pays. Chaque patron de groupe reporte directement à la maison mère de Zurich et Bâle. Je suis l'un d'entre eux et l'on m'a confié en plus le challenge d'uniformiser les procédures administratives imposées depuis le siège social. J'ai essayé de créer des synergies entre les groupes pour leur mise en œuvre, mais je n'ai eu aucun succès. Plus le temps passe plus je suis mis à l'écart. Que dois-je faire ?"

• **Des repères pour progresser :** Une structure est dite matricielle lorsqu'une fonction doit répondre de ses actions devant deux instances hiérarchiques différentes. Par exemple, le responsable du marketing de Londres a pour supérieur direct le directeur général pour la Grande-Bretagne ainsi que le directeur du marketing pour l'Europe ; l'infirmier est responsable devant le médecin et l'infirmier chef du service, etc. Ces structures matricielles posent la problématique insoluble du pouvoir en place et de l'acceptation des directives venues "d'en haut" mais par la bande, en quelque sorte.

• **Des prescriptions pour agir :** Pour revenir sur le cas de Michel, sa mise à l'écart n'est ni due à son charisme, ni à son titre ronflant, mais uniquement à sa position dans l'organigramme. Il s'épuise à jouer un rôle de leader alors que ses collègues n'ont aucun intérêt personnel à suivre ses directives. Ils dépendent, eux, d'autres instances hiérarchiques. Dans son rôle de coordinateur, il n'est tout pas légitime parce que cette double fonction n'est tout simplement pas comprise.

Il a été nécessaire de replacer Michel lui aussi comme chef de groupe de pays et de nommer un responsable administratif parfaitement identifié pour que tout rentre dans l'ordre. Michel a enfin pu montrer son expertise à son groupe de gestionnaires de fortune et exceller dans sa fonction.

Les exemples de ce type sont nombreux. Il est toujours utile de se poser la question de sa légitimité à son poste et, lors d'une promotion, de bien se faire préciser ses limites. Même si le poste que l'on vous propose est celui dont vous rêviez depuis des mois, il est toujours préférable de prendre du recul et de demander quelques jours de réflexion.

Cependant, dans les grandes organisations, les postes matriciels sont de mieux en mieux acceptés. Il n'en reste pas moins vrai qu'ils restent au cœur des luttes internes sur la légitimité du pouvoir. Phénomène aggravant, la lisibilité de ces postes dans des structures imbriquées de réseaux multiples n'est pas toujours transparente pour les autres membres de l'organisation : en cas de crise économique, ils deviennent les fusibles des premières compressions d'emplois.

Etude de cas - Les structures matricielles

→ Consigne :

• Après lecture de l'article ci-dessous :

- 1) Proposez un diagnostic de la situation de Michel ;
- 2) Analysez les propositions de solutions au regard des concepts pertinents.

• En quoi la structure étudiée est-elle matricielle ?

- Application de la définition au cas.
- **La structure matricielle, une forme organisationnelle adaptée à certains contextes.**
- **Structure matricielle** : une structure qui combine de deux logiques, fonctionnelles et par produit/marché. Double commandement. Organisation plus complexe. Permet de dépasser les limites des formes « pures », plus rigides et moins flexibles.
- **Analyse du contexte dans lequel ces structures sont performantes** : secteurs changeants, travaillant par projets et nécessitant une flexibilité et l'alliance de différentes compétences. Exemple : secteur automobile, communication, événementiel, systèmes d'information ou informatique etc...
- **Toutefois**, comme toute structure, **elle présente des inconvénients** découlant directement de ses avantages... Problèmes de double dépendance hiérarchique, conflits potentiels, coût de coordination, gestion du changement...

1) Analyse du cas de Michel :

- Michel est gestionnaire d'une succursale (découpage opérationnel par points de ventes), dont les salariés dépendent d'autres groupes pays (découpage divisionnel par marchés). La structure dans laquelle il travaille repose bien sur 2 axes de découpages combinés, **il s'agit donc bien d'une structure matricielle.**
- Il a pour mission d'uniformiser les procédures administratives entre les groupes qu'il encadre au niveau local. Sa position sur le terrain, et non à la maison mère, ne lui confère pas l'autorité nécessaire sur les différents groupes des différentes succursales pour mener à bien sa tâche. On touche ici aux limites de la double dépendance hiérarchique dans ces structures. Ce n'est en effet pas à lui de mener cette tâche.

2) Solutions possibles :

- Créer un nouveau poste avec un rattachement plus « central », légitime pour accomplir ces fonctions ;
- Légitimer la nouvelle mission de Michel depuis les responsables pays.
- **Conclusion :**
 - Comme toutes les structures, et en particulier celles qui peuvent bénéficier d'effets de mode, il est important de comprendre ses enjeux et son adaptation au contexte.
 - Les problèmes comme celui rencontré par Michel, dans une configuration particulière, risquent d'être courants si les dirigeants ne prennent pas en considération ces éléments dans leur gestion au quotidien.
 - **Le management doit s'adapter au type de structure.**

Plan du cours

- I. **Introduction à la gestion et au management**
- II. **Introduction aux structures**
- III. **Introduction au management d'équipe**
- IV. **Introduction à la gestion du changement**
- V. **Introduction à la gestion des conflits**

III- Introduction au management d'équipe

- 1) Définition du management d'équipe
- 2) Le leadership
- 3) La communication
- 4) L'importance du feedback

1) Définition du management d'équipe

- **La notion d'équipe :**
- Selon le Larousse l'équipe est définie comme :
« **Un ensemble de personnes travaillant à une même tâche : une équipe de collaborateurs** »
- La notion d'équipe fait également référence au domaine **sportif**, dans lequel une équipe est :
« **un ensemble des joueurs associés ou du même camp pour participer à une compétition, à un match** »
- Cette acception met en lumière les notions de concurrence et de performance.
- **En contexte organisationnel :** la taille et les missions de l'équipe sont définies par les **dirigeants** grâce à la **structure organisationnelle**.
- L'équipe est dirigée ou managée par un **chef d'équipe** ou un **manager**.

Définition et analyse de la notion d'équipe

- **L'équipe** peut être analysée comme **un groupe social** au sein de **l'organisation**.
- **Brown (1954)** considère **le groupe comme un niveau d'analyse intermédiaire entre l'individu et l'organisation**, au sein duquel apparaissent des normes sociales de comportement identiques quel que soient les contextes. **Différents niveaux de groupes coexistent au sein d'une organisation :**
 - Les groupes primaires de gens travaillant en commun ;
 - Les groupes d'amis au travers de l'organisation ;
 - Les groupes d'activités non liées au travail ;
 - Les groupes qui se forment autour de questions intéressant tout le monde ;
 - L'organisation considérée comme un tout.

Définition et analyse de la notion d'équipe

- Le psychologue **Kurt Lewin (1936)** analyse quant à lui **les groupes sociaux** avec la métaphore du champ de **forces**, issue des sciences physiques.
- **L'individu agit au sein de groupes sociaux où cohabitent des forces motrices et résistantes.**
- Cette approche considère qu'un ensemble de forces jouent sur les comportements des individus. Certaines **forces sont qualifiées de motrices, et facilitent le changement**, d'autres sont qualifiées **de résistantes, et au contraire le freinent**.
- L'importance de la **cohésion du groupe**, définie comme le total des forces qui agissent sur les membres pour qu'ils restent dans le groupe. La **cohésion** permet à un groupe de se **déplacer vers un but commun, de résoudre un problème**.

Typologies des équipes

- Voici une typologie, [evenement.com], des équipes en fonction de leur rôle, fonctionnement et leur nature. L'approche typologique est pertinente car elle met l'accent sur l'importance du contexte de l'équipe étudiée et la contingence des principes de management d'équipe qui pourront être formulés par la suite.

Par rôle	Par fonctionnement	Par nature
Equipe de projet	Groupes fragmentés	Equipes compétitrices
Equipe de réflexion	Equipes divergentes	Equipe non interactives
Equipe de management	Equipes cohésives	Equipes coopératives
Equipe de travail		

Management d'équipe

« Le management d'équipe peut être défini comme l'ensemble des actions d'encadrement et de gestion du contexte que constitue une équipe », Florence Allard-Poési.

- Ce domaine de la gestion et du management intéresse tout naturellement les acteurs de la formation professionnelle, qui produisent également des ressources sur le sujet.
- Ainsi, selon l'organisme de formation l'Ecole Française :
- « Le management d'équipe c'est à la fois piloter, encadrer, fédérer et animer une équipe. Le manager adapte son style de management en fonction de ses collaborateurs, le but étant de créer une dynamique de groupe pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »
- Le management d'équipe conduit finalement à s'intéresser à plusieurs concepts centraux en management : l'équipe, formée des collaborateurs et du manager, son style de management ou de leadership, la notion de dynamique de groupe et les objectifs de l'entreprise et donc sa performance.

→ Cette partie nous a permis de définir le management d'équipe, qui repose finalement sur l'application des principaux concepts de management et de gestion dans le contexte du groupe social spécifique qu'est l'équipe au sein d'une organisation donnée.

→ Il convient de s'intéresser aux caractéristiques de l'équipe étudiée pour identifier ensuite les modes de management adaptés.

Quiz : Définition du management d'équipe

- 1) **Qu'est-ce qu'une équipe ?**
 - A. Un ensemble d'individus travaillant sur un même projet.
 - B. Un groupe social.
 - C. Un concept mobilisé dans le domaine sportif et dans le monde de l'entreprise.
 - D. Un type d'organisation.
- 2) **A quels sujets le psychologue Kurt Lewin s'intéresse-t-il ?**
 - A. Aux forces motrices et résistantes qui pèsent sur les individus
 - B. A la cohésion du groupe
 - C. Aux théories de la motivation
- 3) **Le management d'équipe intègre notamment :**
 - A. Le leadership
 - B. La structure organisationnelle
 - C. La dynamique de groupe

Quiz : Définition du management d'équipe

- 1) Qu'est-ce qu'une équipe ?
 - A. Un ensemble d'individus travaillant sur un même projet.
 - B. Un groupe social.
 - C. Un concept mobilisé dans le domaine sportif et dans le monde de l'entreprise.
 - D. Un type d'organisation.
- 2) A quels sujets le psychologue Kurt Lewin s'intéresse-t-il ?
 - A. Aux forces motrices et résistantes qui pèsent sur les individus.
 - B. A la cohésion du groupe.
 - C. Aux théories de la motivation.
- 3) Le management d'équipe intègre notamment :
 - A. Le leadership.
 - B. La structure organisationnelle.
 - C. La dynamique de groupe.

2) Le leadership

- En contexte organisationnel, le **leadership** s'entend comme **la capacité à mener les hommes dans l'organisation**. « 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 d'activités de l'entreprise ». Thiéart (2022).
- Le **leadership**, les **soft skills** et les **caractéristiques individuelles** du manager sont au service du management de son équipe
- Fonction du **leader** ou une position dominante : « Personne qui, à l'intérieur d'un groupe, prend la plupart des initiatives, mène les autres membres du groupe, détient le commandement » (Larousse).

Le leadership selon les auteurs en psychologie

- De nombreux travaux se sont intéressés aux styles de leadership en psychologie.
- On retiendra ici 2 typologies célèbres, qui chacune met en avant la supériorité de l'un des types.
- Lewin et ses collègues Lippitt et White (1960) étudient les styles de leadership grâce à l'analyse du travail de groupe d'enfants dans un cercle de loisirs. Ils analysent les résultats des différents types de leadership sur différentes variables : l'atmosphère du groupe, la productivité des enfants et leur comportement. Leurs travaux démontrent la supériorité du style démocratique, qui permet à la fois d'atteindre une bonne qualité et une bonne ambiance de groupe, à la différence du style autoritaire.
- **Autoritaire** : qualité de la production mais apathie et tensions
- **Permissif** : apathie, retrait, tensions et frustrations
- **Démocratique** : qualité de la production et ambiance amicale
- Likert (1961) met quant à lui en avant 4 styles de leadership :
 - **Autoritaire**
 - **Paternaliste**
 - **Consultatif**
 - **Participatif**, dont la décision par groupes de travail
- Dans les 2 typologies, le type de leadership ou de direction le plus performant est celui dans lequel les individus sont les plus impliqués. C'est une leçon à retenir en matière de gestion du changement et plus largement en matière d'implication.

La grille managériale de Blake et Mouton

