

Introduction au management : évolutions des pratiques et approches théoriques

✓ **Objectifs opérationnels (court terme)**

A la fin du cours, l'apprenant doit être capable de maîtriser :

- Le vocabulaire du management (entreprise et des organisations), sens étroit du management (animation des individus dans une organisation), sens large (pilotage d'une organisation) :
Que signifie manager une organisation ? Qui sont les managers ? Comment exercent-ils leur pouvoir ? Qu'attend-on d'eux au sein des organisations ?
- Les principales approches théoriques du management : tentatives de conceptualisation des problèmes et des pratiques de la part des économistes, des sociologues et des théoriciens des organisations.

✓ **Objectifs stratégiques (long terme)**

Au terme de la formation finale, l'apprenant doit avoir les bases pour :

- Le management stratégique : compréhension des processus de décision stratégique
- Le management des opérations : compréhension des questions transversales aux différentes fonctions de l'entreprise
- Le management des comportements organisationnels et de la communication :
compréhension du management des individus et des comportements organisationnels

Chapitre 1 : Organisations et Management

SECTION 1 : Éléments de définition

1. Qu'est-ce qui distingue les organisations et les autres groupements humains ?

- ✓ Points communs : pour Khandvalla (the design of organization, ouvrage publié en 1977), dans toutes les collectivités humaines comme dans les organisations, on retrouve les points suivants :
 - l'autorité,
 - la spécialisation,
 - la division du travail,
 - la production des valeurs (de l'idéologie),
 - les différences de statut entre les membres,
 - les relations interpersonnelles informelles.
- ✓ Points spécifiques des organisations :
 - un objet spécifique,
 - personnel qualifié,
 - système formalisé de communication,
 - production des règles formelles (la manière dont les individus doivent se comporter dans l'organisation),
 - production des procédures (la manière dont les individus sont supposés réaliser leurs tâches),
 - définition des modalités de contrôle,
 - importance secondaire voire nulle des liens émotionnels

2. Définitions:

- ✓ L'organisation est une collectivité humaine spécifique définie par des frontières, un objectif et des moyens structurés. Elle est l'objet d'étude des sciences de gestion
- ✓ Le management peut se définir comme la direction d'une organisation
- ✓ Bien distinguer les organisations marchandes (entreprise privée) et les organisations non marchandes (Associations, ONG, Administration Publique, Syndicat, etc...): l'objectif premier d'une entreprise est la maximisation du taux de profit, elles se distinguent aussi par leur taille, leur activité et leur statut juridique.

- ✓ Qu'elles soient marchandes ou non marchandes, en réalité, elles sont toutes confrontées à des problèmes de management. Dans ce cours, ce sont plutôt les entreprises qui attireront notre attention.
- ✓ Une entreprise est une organisation qui utilise les facteurs de production (travail et capital), pour produire des biens et services vendus sur un marché, dans l'objectif de maximiser son taux de profit.

Secteur	Privé	Public
Marchand	Entreprise privée ex:Orange au Mali	Entreprise publique ex : SNCF en France
Non marchand	Associations-ONG ex : les médecins sans frontière en France	Administration centrale ou locale, établissements publics ex : Gendarmerie

3. Typologie des organisations

La pluralité des contextes de management : le management est très contingent dans la mesure où l'action des managers est dépendante du contexte dans laquelle elle s'inscrit.

- ✓ Les entreprises de petite taille et très petite taille (entreprise familiale) : financement par endettement, le dirigeant est le personnage central et les pratiques managériales restent fortement axées sur ces caractéristiques
- ✓ Les grandes entreprises sociétaires : financement par marchés financiers, structure de gouvernance formalisées dans lesquelles les actionnaires peuvent jouer un rôle essentiel des buts et de contrôle des managers mandatés pour assurer la gestion, délégation du management à la ligne hiérarchique, mise en place par les managers des règles et des procédures internes de gestion
- ✓ Les entreprises dont la finalité est plus orientée vers l'utilité sociale : les coopératives, les mutuelles et certaines associations s'établissent des objectifs qui incorporent les dimensions sociales et des valeurs de solidarité. Ces entreprises ont des traits communs avec des organisations non marchandes à but non lucratif comme les syndicats ou même les ONG.

- ✓ Les organisations du secteur public : les entreprises publiques sont proches de la catégorie des entreprises sociétaires malgré quelques spécificités (rôle de l'État actionnaire), l'élaboration de leur objectif est beaucoup plus influencée par les options politiques et sur une logique de fonctionnement plus axée sur les moyens que sur les résultats

4. Les notions de parties prenantes et de RSE (séance 2)

- ✓ Expression à attribuer à Freeman (1984) : Stakeholders vs shareholders
- ✓ définition : une partie prenante est une organisation qui peut être touchée directement ou indirectement par l'activité de l'entreprise.

Parties prenantes

Internes

Salariés
Actionnaires

Externe

Clients
Fournisseurs
Concurrents
États et organisations publiques
ONG, Associations

- ✓ une organisation est confrontée à ces différentes parties prenantes par leurs attentes souvent contradictoires : opposition entre le CT et le LT, entre logique économique et sociale, entre croissance et rentabilité, autonomie et contrôle
- ✓ La gestion des différentes parties prenantes de l'entreprise est aujourd'hui analysée sous l'angle de la RSE

Approche de Friedman (1970)

- maximisation du taux de profit
- maximisation de la richesse de l'entreprise va entraîner celle du bien-être général

Approche de Freeman (1984)

- les responsabilités de l'entreprise sont plus étendues
- Favoriser un équilibre entre les différentes parties prenantes

- ✓ une entreprise citoyenne ou socialement responsable est celle qui prend en compte les intérêts des parties prenantes.
- ✓ Définition : la RSE désigne la capacité de l'entreprise à prendre en compte les intérêts de ses différentes parties prenantes dans sa gestion

SECTION 2 : Le management, définitions et évolutions

1. Les différentes acceptions du terme management

✓ Acception économique,

- « manager » signifie « diriger une affaire »
- les synonymes les plus proches : administrer, conduire, manier, s'arranger, se débrouiller, parvenir à.
- Le management peut se définir comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une affaire (d'une entreprise). Quant au manager, il est assimilé à un chef, à un dirigeant
- Manager suppose des connaissances théoriques, la maîtrise de divers principes et techniques relatifs au pilotage et à la gestion des organisations et suppose aussi des dispositions spécifiques des managers. Le management est donc tout à la fois une science en raison des connaissances théoriques et des outils rationnels mobilisés, et un art car il fait appel à des dispositions personnelles et suppose intuition et créativité. La dimension humaine y est centrale.

« L'autorité ne vient plus du savoir, mais de la personnalité, du charisme, de la capacité à faire adhérer les hommes à des idées, et surtout de la capacité à les faire travailler ensemble » (Ramanantsoa, 2004).

Pour ce dernier, il convient de distinguer « leader » et « manager », pour lui : « les leaders fabriquent l'avenir alors que les managers se contentent de gérer le quotidien ».

✓ Aspects historiques

- D'un point de vue historique, on retrouve la première vraie conceptualisation du management chez Fayol qui s'est intéressé au sommet de l'organisation (administration), alors que Taylor (s'est intéressé à la base, c'est à dire à l'atelier de production).
- Que retenir de l'Administration industrielle et générale de Fayol (1916) : 6 fonctions et les composantes de la fonction administrative

- Pour Fayol, toutes les opérations peuvent se répartir en 6 groupes représentant autant de fonctions : fonction technique, fonction commerciale, fonction financière, fonction de sécurité, fonction de comptabilité et fonction administrative.
- Pour Fayol, la fonction administrative consiste à :
 - ✚ prévoir,
 - ✚ organiser,
 - ✚ commander,
 - ✚ coordonner et
 - ✚ contrôler

Pour Fayol, la performance de l'entreprise va dépendre de la qualité de l'administration. Au sens moderne, la fonction administrative de Fayol constitue le management tel nous l'entendons de nos jours.

✓ **Précisions sémantiques**

- Les managers doivent assurer la fonction administrative
- Commander, c'est assurer par sa personnalité et sa connaissance de l'administration de l'entreprise la bonne marche de celle-ci et la direction des individus qui y travaillent
- Contrôler, c'est vérifier l'application des programmes d'action et des ordres grâce à des procédures rigoureuses et à un système de sanctions
- Prévoir, c'est envisager un programme adaptable afin de préparer l'avenir
- Organiser, c'est l'activité consistante à mettre en place les organes et procédures nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise
- coordonner, c'est l'activité consistant à assurer le lien et harmoniser les membres de l'organisation

2. Une typologie des définitions proposées

✓ Différentes définitions

- « La notion de management concerne **l'ensemble des actions impliquées** dans la conduite des organisations pour réaliser les finalités et les objectifs de ces organisations. Ces actions se déclinent en termes d'organisation, de planification, d'animation et de contrôle » (Saussois, 1999).
- « Le management est **l'art de conduire** une organisation, de diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'appliquant à tous les domaines d'activité de l'entreprise » (Thiétart, 1980).
- « Le management est **l'art** de mettre l'organisation au service de la stratégie » (Boyer, 1990)
- « Le management désigne le **processus** par lequel les activités sont réalisées de façon **efficace**, avec et via d'autres personnes. Il englobe les fonctions de base que sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle » (Robbins, 2004)
- « Il faut comprendre le management comme **une formalisation de pratiques** sous la forme d'énoncés pragmatiques (...) qui concernent trois types de problèmes au sein d'une organisation : la **coordination des activités**, la **coopération** entre les membres de cette organisation et, enfin, **l'adhésion à la culture** d'entreprise » (Saussois, 1999)

✓ Récapitulons :

- 1. Le cœur du management constitue ce qu'a défini Fayol,
- 2. Les manières de diriger ont évolué dans le temps depuis les travaux de Fayol,
- 3. Le management combine en réalité l'art et la science.

✓ **Que retenir de ces définitions :**

Le management est la mise en œuvre d'un ensemble de principes et de pratiques formalisées ayant pour finalité de piloter une organisation, de coordonner ses activités, d'animer et faire coopérer les membres associés à son fonctionnement et de susciter chez ces derniers, par l'adhésion à des valeurs partagées, des comportements favorables à la réalisation d'objectifs de l'organisation.

3. Les mutations contemporaines dans l'acceptation du management

- ✓ La fin des 30 glorieuses : cela a engendré une certaine sophistication des outils de management. Dans le nouvel environnement complexe et turbulent, les outils de stratégie et de marketing seront de plus en plus utilisés par le management. La mondialisation des économies oblige les managers actuels à raisonner sur une autre dimension.
- ✓ Les années 70 et 80 comme une nouvelle ère du management : les NTIC vont impacter grandement le management des organisations par différentes manières. Dans cette période, une nouvelle division internationale du travail voit le jour : où les entreprises des pays en développement assurent des fonctions de production (téléphonie, électronique grand public, textile habillement, etc...) et les entreprises des pays avancés se spécialisent dans les métiers du savoir et dans les activités de service à forte valeur ajoutée.

Par ailleurs, les NTIC bouleversent les structures organisationnelles pyramidales traditionnelles. Les organisations d'entreprises s'organisent désormais en réseau, en cassant les hiérarchies, en facilitant, en accélérant les coopérations et les coordinations transversales (entre les différents membres).

Les NTIC ont permis de réduire les coûts de transaction, en facilitant les coopérations entre les acteurs économiques. Cela a incité la plupart des entreprises contemporaines à externaliser leurs activités secondaires afin de se recentrer sur leur cœur de métier. Ce qui explique la banalisation aujourd'hui des stratégies d'externalisation et de sous-traitance, et l'émergence de nouvelle forme coopérative telle que le travail en réseau (symbolisé par les ERP), les alliances, les partenariats, la coopération.

- ✓ Problèmes sociaux des années 80-90 : les crises économiques et sociales des décennies précédentes poussent les salariés à : plus d'aspiration en termes de partage de la valeur ajoutée, un rejet croissant des organisations tayloriennes-fordiennes, une exigence d'amélioration des conditions de travail et de vie, une attirance pour une consommation moins standardisée, plus sophistiquée et plus individualisée.

Conclusion

Qu'attend-on des managers du 21ème siècle ?

- ✓ Savoir décider dans un univers mouvant, peu prévisible, avec une multiplicité et une hétérogénéité des variables à prendre en compte
- ✓ Diriger une entreprise avec des frontières floues : une organisation en réseau qui nécessite la prise en compte des différents partenaires
- ✓ Manager son équipe : animer, pacifier, s'imposer
- ✓ Fidéliser ses collaborateurs : redonner du sens au travail et montrer qu'il sait garder le cap
- ✓ Maîtriser les nouveaux risques face à la judiciarisation des rapports sociaux
- ✓ Être créatif : pouvoir créer des idées neuves

Que doit éviter un manager du 21ème siècle ?

- ✓ les comportements routiniers
- ✓ le jargon,
- ✓ la langue de bois
- ✓ La paresse liée à l'excellence : il doit aussi se remettre en cause, même quand ça marche bien

- ✓ Faiblesse de leadership : il doit être à l'écoute de ses collaborateurs, mais aussi savoir imposer son point de vue sur la vision à long terme

- ✓ Répercuter sur les autres, son propre stress: il faudra plutôt communiquer

- ✓ Prendre parti à un conflit en faveur d'une équipe : il faudra gérer les conflits sans qu'aucune partie ne perde la face

Si vous êtes un manager et que vous avez des difficultés quotidiennes sur l'application des principes élémentaires du manager, faites-vous accompagner par un coach (qui est généralement un consultant, un chercheur, ou un ancien manager).

Chapitre 2 : Management et Managers

SECTION 1 : Le contenu du travail des managers et la direction d'une organisation

Quelles sont les activités du manager ? En quoi consistent les activités de direction ? Quelles sont les compétences requises pour les mettre en œuvre ? Comment exercer le pouvoir dans une organisation ? Quelles sont les conditions pour que le manager assure un leadership efficace ?

1. Les tâches du manager

- ✓ Qui sont les managers ? : les managers constituent un groupe large puisqu'il inclut non seulement les dirigeants eux-mêmes mais aussi tous les responsables de la ligne hiérarchique. Le corps des managers désigne donc toutes les personnes ayant autorité sur d'autres individus et disposant d'un pouvoir légitime de décision.

- ✓ Quelles sont les tâches du dirigeant ?, d'après Gélinier (1991) :
 - La connaissance des faits : prévision de l'évolution externe, diagnostic des problèmes internes
 - Le choix des buts : buts politiques (orientations qualitatives), objectifs (buts chiffrés et datés)
 - L'organisation des moyens : programmes, budgets
 - Définition de la structure des responsabilités d'exécution : communication des objectifs et programmes, délégation, coordination des équipes et groupes de travail
 - Conduite des hommes : choix, perfectionnement, motivation
 - Contrôle : mesure ou évaluation de l'exécution, actions correctives

La plupart de ces tâches nécessite des compétences transversales sur :

- la prise de décision complexe,
- la conduite de la négociation avec « art » de vendre vos idées
- enfin, l'apport créatif d'idées et de solutions nouvelles.

2. La nature du travail des managers selon H. Mintzberg (1975)

LES LEGENDES SUR LE MANAGEMENT

Légende 1 : Le manager est un planificateur systématique réfléchi

Légende 2 : Le manager n'a pas de tâches répétitives à accomplir

Légende 3 : Le manager supérieur a besoin d'informations agrégées, ce qu'un système formalisé de gestion peut lui fournir

Légende 4 : Le management est, ou du moins est rapidement devenu une science et une profession

LES REALITES DE MINTZBERG

Réalité 1 : L'étude a montré que les managers étaient soumis à un rythme implacable. La grande majorité de leurs activités sont marquées par leur brièveté, leur variété, leur discontinuité. Elles sont majoritairement orientées vers l'action et très peu vers la réflexion

Réalité 2 : En plus des éléments imprévisibles, le travail des gestionnaires recouvre un certain nombre de tâches répétitives, comprenant aussi bien sa participation aux rites de l'organisation, à des cérémonies, à des négociations, et à l'information informelle qui rattache ainsi l'organisation à son environnement

Réalité 3 : Le manager favorise totalement les moyens de communication verbaux, c'est à dire le téléphone et les réunions

Réalité 4 : Pour prendre des décisions, pour accéder aux informations, pour leur emploi du temps, les programmes des managers restent totalement bouclés à l'intérieur de leur cerveau

Selon Lauvergeon et Delpeuch (1988), les dirigeants repartissent leur temps de la manière suivante :

REPARTITION EN FONCTION DU LIEU

- Travail au domicile : 5%
- Travail au siège de l'entreprise : 55%
- Travail à l'extérieur du siège : 40%
- Total 100%

REPARTITION EN FONCTION DE LA PRESENCE OU PAS DE COLLABORATEURS

- Travail individuel : 25% dont 5% à domicile et 20% au siège de l'entreprise
- Réunions : 55% dont 35% au siège et 20% à l'extérieur du siège

- Les autres 20% restant sont consacrés aux voyages

REPARTITION DU TRAVAIL INDIVIDUEL

- Écriture 2%
- Lecture du courrier 5%
- Lecture autres documents 2%
- Utilisation moyens informatiques 0%
- Téléphone 15%
- Réflexion solitaire 1%

REPARTITION DU TRAVAIL DE REUNIONS

- Tête à tête 5%
- Réunions internes 30%
- Réunions externes 10%
- Repas 10%

Les caractéristiques du travail directorial :

- un labeur acharné dans l'exécution d'une grande diversité des tâches
- la priorité donnée aux activités routinières
- la communication verbale directe
- la prise en compte de tous les modes et réseaux de communication

- un mélange de droits et de devoirs

Les rôles du manager selon H. Mintzberg (1990) :

- Autorité formalisée et statut
- Les rôles interpersonnels : le symbole, le leader, l'agent de liaison
- Les rôles liés à l'information : observateur actif, diffuseur, porte-parole
- Les rôles décisionnels : entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur

Les compétences du manager dans la pratique

- Compétences personnelles : réflexion, pensée stratégique, gestion du temps, gestion des informations, gestion du stress et gestion de la carrière
- Compétences interpersonnelles : direction d'individus (savoir inspirer), direction de groupes (mise en place d'équipes, conduite de réunions), direction d'entreprise (organiser, créer une culture d'entreprise, gérer le changement), établir des liens entre l'entreprise et son environnement (réseaux, lobbying/promotion, manœuvre du couloir, mise en place des protections, recherche d'alliés)
- Compétences ayant trait à l'information: communication verbale (écoute, interviews, exposés, présentations, briefing, écriture, collecte et diffusion d'informations), communication non verbale (voir, sentir), analyse (traitement des données, modélisation, mesure, évaluation)
- Compétences opérationnelles : organiser (division des tâches, établissement des priorités, fixation des ordres du jour, gestion du temps, urgences), administrer, concevoir, mobiliser.

SECTION 2 : Pouvoir et leadership

Le pouvoir formel des managers leur permet d'agir sur le comportement des autres membres de l'organisation. De ce fait, ils sont susceptibles d'affecter le fonctionnement et les résultats d'une organisation donnée, à travers la prise de décision, la mise en œuvre des moyens et l'exécution de certaines tâches. Le manager a ainsi la capacité de:

- ✓ donner des ordres
- ✓ affecter les moyens de l'organisation
- ✓ contrôler et appliquer des sanctions
- ✓ maîtriser la diffusion de l'information à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation

Lorsque les membres de l'organisation acceptent de se soumettre à ce pouvoir formel, ceci signifie qu'ils reconnaissent la légitimité de ce pouvoir. Qu'est ce qui explique la légitimité du pouvoir ? Quels sont les déterminants à prendre en compte pour que les ordres donnés par ceux qui détiennent le pouvoir soient acceptés par les exécutants ? Qu'est ce qui explique l'acceptation de l'autorité ?

1. Les sources du pouvoir

Max Weber (contemporain de Fayol et de Taylor) a essayé d'y répondre, en montrant que tout pouvoir a besoin d'être justifié. La légitimité sur laquelle repose le pouvoir n'est en réalité qu'une croyance sociale qui le valide. Weber identifie 3 formes de croyance sociale qui fonde trois types de légitimité du pouvoir :

- La légitimité traditionnelle : marquée par le respect et le caractère sacré de la tradition. Dans les entreprises familiales (ex : Dassault, Bouygues, Lagardère, etc...), la référence à l'héritage et à la tradition est implicite.
- La légitimité charismatique : marquée par le caractère quasi sacré d'une personnalité dotée d'une aura exceptionnelle. Il s'agit d'un pouvoir issu d'une personne et lié aux facteurs émotionnels tels que la personnalité, la force de conviction, l'aptitude à rassembler et à mobiliser.

- La légitimité rationnelle-légale : ce pouvoir est issu de la fonction et non de la personne. Il s'agit ici des règles explicites mises en place pour assurer le fonctionnement des organisations.
- NB : on peut rajouter à ces 3 formes de légitimité : la légitimité issue de l'expertise

2. Le leadership

Leadership politique :

- « Lorsque le leader habile a produit sa tâche, le peuple dit que tout s'est produit naturellement ». Lao Zi (6e siècle avant JC)
- « Que ses subordonnés adhèrent à sa cause de leur propre volonté, surmontent les obstacles les plus ardues sans y être forcés et qu'ils restent résolus face aux plus grands périls, tel est le vrai test du leader ». Xénophon (4e siècle avant JC)

Leadership organisationnel :

- « La capacité d'un individu à influencer, à motiver et à permettre aux autres de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations auxquelles ils appartiennent ». House (2004)

Définition générale du leadership : le leadership peut se définir comme la capacité individuelle à susciter l'adhésion d'autrui.

Distinction entre le leadership et le management :

- « Le management c'est faire des choses comme il faut »
- « Le leadership c'est faire les choses qu'il faut »
- En d'autres termes, le leader indique la direction stratégique à suivre, le manager se charge de la rendre opérationnelle de la manière la plus efficiente possible : c'est de ce point de vue un gestionnaire
- Est-ce possible de concilier management et leadership ? Il y a débat :
- Un management sans leadership générerait une organisation certes très efficiente mais créatrice de produits ou de services inadaptés.
- Un leadership sans management engendrerait une organisation au positionnement stratégique et aux idées prometteuses mais incapables de les réaliser.

Manager

- Planification et budgétisation
- Respect des objectifs
- Organisation et recrutement
- Centré sur les objectifs : produire et vendre des biens et services

Leader

- Vision stratégique et anticipation
- Création d'une culture et de valeurs
- Aide à l'évolution des autres
- Centré sur les hommes : inspirer et motiver

- Rôles du leader : rôles interpersonnels (développer et expliquer une vision), rôles liés à l'information (propager des valeurs, motiver des troupes, réunir, servir de symbole, servir de représentant), et les rôles décisionnels (gérer et renouveler).

Les 3 caractéristiques du leadership : est-ce naturel ou inné ?

- Le savoir être (les traits de personnalité du leader) : sociabilité-dynamisme (propension d'un individu à s'entourer, à influencer et rivaliser avec les autres), conscience des autres (tendance à se montrer compréhensif et proche des autres), méticulosité (comportement au travail de l'individu, degré d'implication et de perfectionnisme), équilibre émotionnel (réaction au stress, aux critiques et aux échecs), ouverture-imagination (curiosité et intérêt pour la nouveauté)
- Le savoir collaborer (les comportements du leader) : la prise en compte du facteur humain, du facteur de production en groupe
- Le savoir adapter (la connaissance situationnelle du leader) : la maîtrise du contexte permet au leader

Conclusion

Il faut retenir qu'un leader est multiple et qu'il a plusieurs facettes :

- Premièrement, le leader prend en charge plusieurs rôles, tout en leur donnant une cohérence d'ensemble
- Deuxièmement, la capacité du leadership n'est exclusivement innée, elle se construit et évolue au fur et à mesure du temps.

- Troisièmement, on ne peut être leader tout seul. Un leader est un responsable, un animateur, un architecte et un rassembleur ; il jouit du pouvoir et il a le droit au respect à condition d'en être digne, et donc de respecter ses subordonnés et la loi. Il doit se garder de toute autorité arbitraire : le danger pour le leader est de se muer en despote.

- Le leadership dépend de trois choses : caractéristiques du leader, caractéristiques de la situation et caractéristiques des subordonnés.