

FSJES Marrakech

MANAGEMENT II

L'essentiel du cours.

Introduction générale

Le Management désigne tout ce qui est nécessaire pour développer une affaire quelle soit petite ou grande. Le Management est aussi un processus composé d'activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle, par lequel une entreprise cherche à réaliser ses objectifs et à augmenter sa performance.

Objectifs :

- Permettre à l'étudiant de connaître l'histoire des idées et des pratiques du management.
- Accompagner l'étudiant dans sa quête de compréhension du processus du management et ses applications au niveau organisationnelle.

Plan :

- ✓ **Les origines du management**
- ✓ **Les écoles de pensée du management : l'école classique & l'école des relations humaines**
- ✓ **Les rôles du management : l'approche systémique/l'école de la contingence**
- ✓ **Les styles du management : Styles de direction et différence entre manager/leader**
- ✓ **Le processus de gestion : La planification & le contrôle**

Les origines du management

Pourquoi cherchons-nous à connaître l'histoire du management ?

- ↳ La connaissance de cette histoire va nous faciliter la compréhension des théories managériales.

Les pratiques managériales existent depuis l'existence de l'humanité mais le développement en tant que champ de connaissance est très récent.

En 1776, Adam Smith avait préconisé la division de travail comme moyen d'accroissement de la productivité des entreprises.

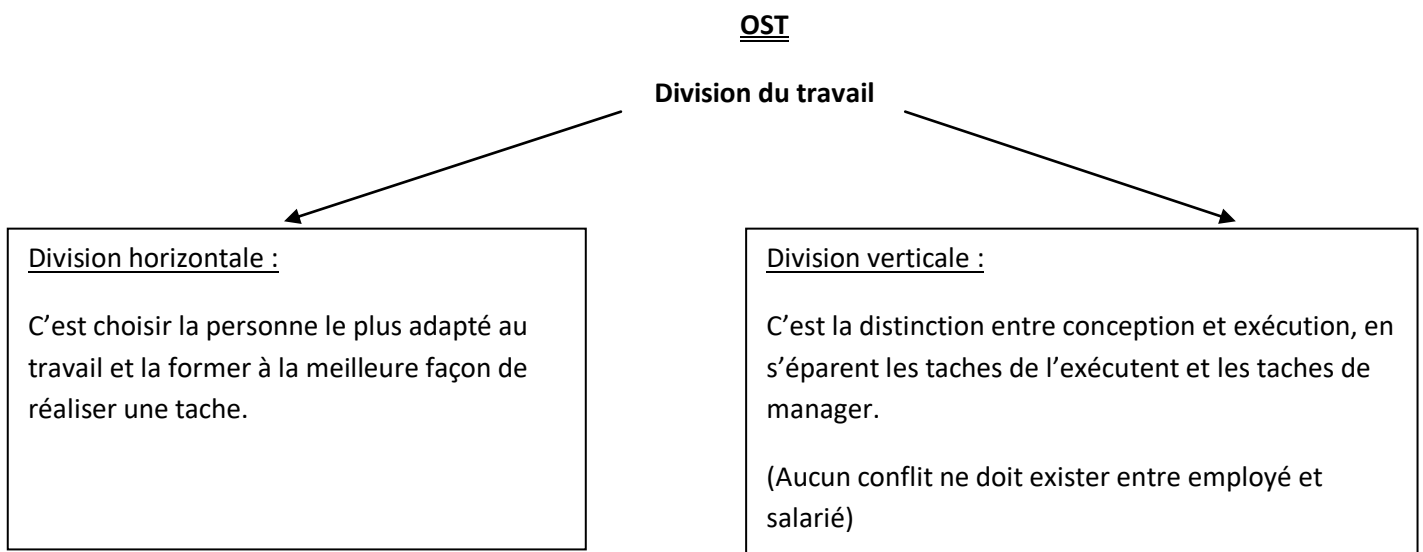
L'école classique du management

I. Le courant scientifique : (Taylor et Ford)

1. Taylor Frederick Winslow, ingénieur American.

Le Taylorisme correspond à un changement profond dans la façon de concevoir l'organisation du travail en vue d'assurer la pleine productivité.

Taylor est l'inventeur de l'organisation scientifique du travail (OST)



Les risques adressés à l'organisation scientifique du travail :

- Déshumanisation du travail
- L'ouvrier devient une sorte – d'automate (remplacer l'homme par les machines)

Ces critiques sont pas fondées car Taylor à très bien réagit. De même, ces critique non pas de sens que c'est les faites à l'époque même aujourd'hui.

⇒ L'approche de Taylor est bien adaptée au contexte socioculturel de l'époque et dans aujourd'hui aussi.

2. Henry Ford, Industriel américain.

Le fordisme, c'est la manière de rationaliser le processus d'organisation de la production en reprenant les principes de Taylor, à savoir : les principes d'OST.

Principaux apports du Ford :

- La finalisation du travail à la chaîne:

Le travail à la chaîne est existé bien avant Ford, c'est la circulation automatique des pièces sur une chaîne de montage devant une série d'ouvriers fixés à leur poste de travail en adaptant une mode de spécialisation horizontale et un processus de production qui est découper en tâches élémentaires.

- ⇒ Travail à la chaîne = Produire en grande séries de produits standardisées, non différenciés pour réaliser des économies d'échelle.
- La convention des ouvriers en clients potentiels.

A partir des années 80, la recherche fordienne de production de masse et d'économie d'échelle ne correspondait plus aux exigeants du marché.

II. Le courant administratif

Henri Fayol, Ingénieur français (continuité du Taylorisme et du Fordisme)

L'objectif de Fayol est la création d'une science de gestion des entreprises qui soit universelle, applicable à toutes les organisations ; Fayol défini le management comme un ensemble de cinq opérations (**POCCC**) :

- Prévoir (planifier et préparer l'avenir)
- Organiser (mobilier des ressources pour atteindre les objectifs fixés)
- Commander (gérer les hommes en donnant des ordres)
- Coordonner (organiser des éléments en vue d'obtenir des résultats)
- Contrôler (vérifier que les objectifs fixés ont été atteints)

Fayol a identifié six fonctions de l'entreprise :

F. technique = la production.

F. commercial = achats, ventes, échanges.

F. financière = recherche, gestion des capitaux.

F. sécurité = protection des biens et services.

F. comptable = bilan, inventaire.

F. administration = direction (la plus importante selon Fayol).

Les principes du Fayol :

1. La division du travail: produire mieux et plus.
2. Le principe d'autorité : le droit de commander.
3. La discipline : le respect des conventions et des règles.
4. L'unité de commandement : un agent ne doit recevoir les ordres que d'un seul chef.
5. L'unité de direction : il doit y avoir qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but.
6. L'intérêt particulier de l'individu est secondaire par rapport à l'intérêt de l'entreprise.
7. La rémunération du personnel doit être satisfaisante.
8. La centralisation : c'est la direction qui décide.
9. La hiérarchie est imposée par l'unité de commandement.
10. L'ordre matériel et social a une place pour chaque personne, chaque personne à sa place.
11. L'équité : traiter les subordonnés sans aucune préférence personnelle.
12. La stabilité du personnel contribue à un meilleur résultat général.
13. L'initiative permet d'augmenter le rendement des salariés.
14. L'union du personnel, mieux veut éviter de diviser pour régner.

III. Le courant bureaucratique

Max Weber, sociologue et avocat Allemand

Les règles à suivre respectées à la lettre, selon Weber, profiteraient tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients ; Weber a contribué à l'élaboration des règles de rationalisation des organisations qui visent à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle.

Point de départ :

Weber a constaté que de nombreux dirigeants exerçaient des fonctions de commandement non pas en raison de leurs capacités professionnelles, mais simplement du fait de leur situation sociale ou de leur charisme.

Objectif :

Trouver un modèle typique et rationnel qui peut corriger ces problèmes.

Solution :

La bureaucratie comme une forme d'organisation extrêmement efficace, idéale, axée sur l'autorité et fondée sur les principes de la logique, de l'ordre et de l'autorité légitime (justifiée par la loi et par le statut).

Que reste-il de l'école classique du management ?

Les entreprises d'aujourd'hui ont toujours l'objectif d' :

- Optimisation des tâches.
- Augmentation de productivité.
- Amélioration de l'efficacité.

Ce qui diffère :

- Les spécialités des activités.
- La particularité de chaque entreprise.
- Les innovations techniques.
- Les poids de concurrence.

Exemple de l'actualité des idées de l'école classique :

- La formation des employés.
- La vision fonctionnelle de l'activité de manager.
- La bureaucratie qui existe toujours avec les mêmes principes.

Une critique dit que les auteurs de l'école classique ont ignoré les interrelations entre l'entreprise et son environnement. Mais, l'environnement ne représente pas des menaces à l'époque car il n'y avait pas de concurrence.

L'école des relations humaines

(Mary Parker Follett – Elton Mayo – Abraham Maslow)

Apparition :

L'école des RH est apparue aux cours des années 30 après la crise de 1929.

La constatation d'une certaine « déprime ouvrières » généralisée dans les entreprises manufacturières américaines (entreprises industrielles).

La motivation des l'employée pour les auteurs de l'école des RH dépasse le salaire au rendement.

I. Mary Parker Follett :

Pourquoi cet auteur ?

L'être humain est au centre de ces préoccupations.

La pertinence de ses idées pour l'étude de l'histoire du management.

Principaux apports :

- Sa conception du conflit : M. Follett a qualifié le conflit de constructif.
- Sa considération et son respect de l'employé quelque soit sa place dans la hiérarchie.
- Managers et ouvriers doivent se considère, selon elle, comme des partenaires au sein du même groupe.

Les expériences Hawthorne :

Les ingénieurs de la Western Electric Company avaient testé la relation entre l'intensité de la lumière et le rendement des ouvriers.

Constat :

Pas de relation entre la lumière et le rendement des ouvriers.

II. Elton Mayo, professeur et chercheur en psychologie.

E. Mayo repris les expériences Hawthorne et a souligné les conclusions suivants :

- * Il ya un lien entre le sentiment et le comportement.
- * Les conditions matérielles (l'éclairage) n'influence pas la productivité.

Les critiques adressées aux expériences Hawthorne ont concerné surtout le choix de l'échantillon et la méthodologie adoptée. Malgré ces critiques, les conclusions de ses expériences étaient d'une valeur ajoutée.

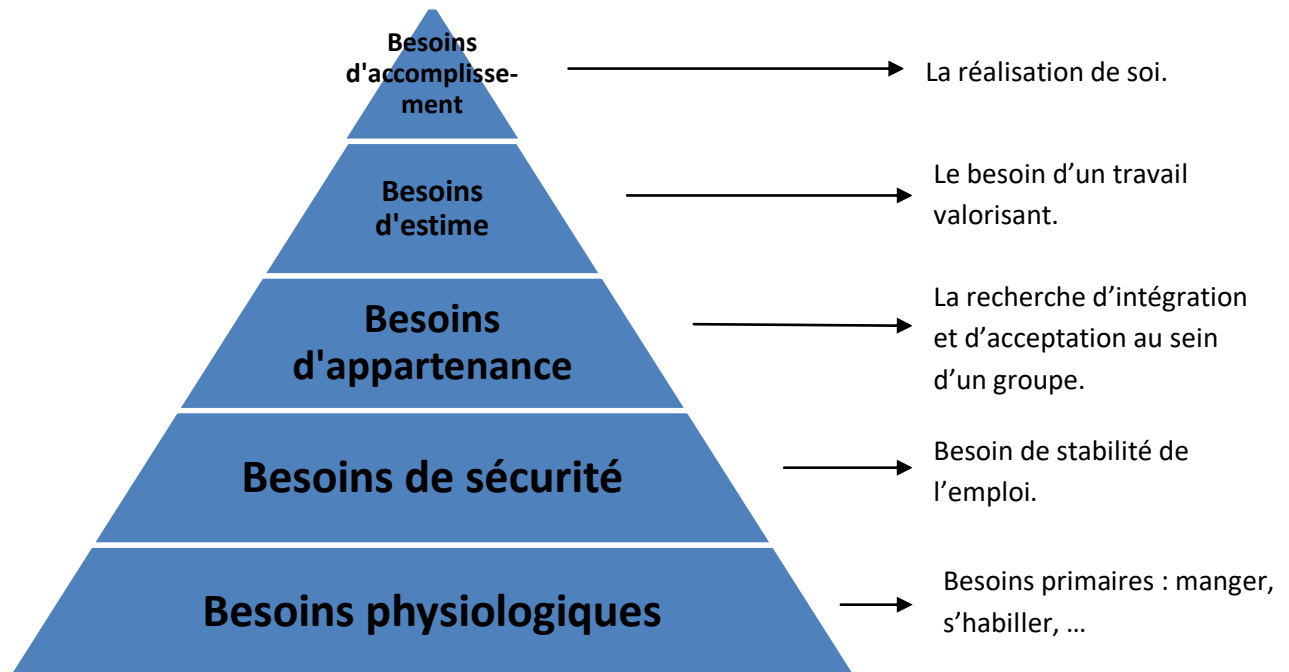
III. **Abraham Maslow**, psychologue Américain

Le grand mérite de Maslow (objectif), c'est d'avoir complété les travaux d'Elton Mayo.

Principaux apports :

- Maslow stipule que pour motiver l'homme, il faut connaître ses besoins.
- Maslow est convaincu que l'être humain ne cherche à satisfaire un besoin de niveau supérieur qu'après la satisfaction du besoin du niveau inférieur.

Le pyramide de Maslow :



- ⇒ Bien qu'il constitue le modèle le plus enseigné en formation au management, la pyramide de Maslow a été fortement critiquée, **principales critiques** :
- Le modèle ne peut pas être généralisé à toutes les sociétés.
 - Maslow s'est intéressé à la psychologie et non pas au contexte de l'entreprise.
 - Le principe de la hiérarchisation des besoins ne peut pas s'appliquer dans tous les cas.

L'école de ressources humaines, le grand mérite :

- ✓ Le raisonnement par groupe non pas par individu.
- ✓ Le sentiment d'appartenance.

⇒ L'approche du management sous l'aspect des ressources humaines est toujours d'actualité.

Les théories contemporaines du management

I. L'approche systémique :

Système = un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'une finalité.

A titre d'exemple : une famille, une entreprise, un village,...

On peut distinguer deux types de systèmes :

1. Un système fermé : c'est un système qui n'interagit pas avec son environnement.

L'exemple d'une horloge, qui travail sans relation avec l'environnement externe.

2. Un système ouvert : c'est un système en interaction dynamique avec son environnement.

La majorité des systèmes sont ouverts, et ils peuvent être influencés par leur environnement comme ils peuvent influencer l'environnement. L'exemple de l'être humain.

L'approche systémique est une approche globale qui permet d'observer les relations entre les éléments, sans s'attarder sur les éléments eux-mêmes.

L'approche systémique a été développée par des scientifiques pour des préoccupations loin du management et par la suite cette approche a été transposée à l'entreprise.

La théorie des systèmes :

La théorie des systèmes est une discipline qui est né aux états unis au début des années 50, il est pratiqué en France depuis 1970. C'est la rencontre de plusieurs courants de pensée, mais c'est le courant biologique représenté par Von Bertalanffy.

Ludwig Von Bertalanffy a présenté, dès 1937, le concept de système ouvert qui va évoluer petit à petit vers la théorie générale des systèmes.

Bertalanffy avait affirmé qu'y a des systèmes partout. Il ajoute que pour comprendre des ensembles, il est nécessaire de connaître non seulement ses éléments, mais encore leur interaction avec l'environnement.

⇒ L'entreprise en tant que système ouvert doit dialoguer avec ses partenaires, tels que les employées, les clients, les fournisseurs,...etc.

⇒ L'entreprise doit maintenir une interaction efficace avec l'environnement, ce dernier qui englobe l'état du marché, les progrès techniques et les conditions économiques.

II. L'école de la contingence :

L'école de la contingence est l'ensemble de travaux théoriques (1950-1970) qui vérifié la relation entre certaines variables :

L'âge – la taille – la structure – la technologie – les stratégies de l'E/se.

Théorie de la contingence :

- Des théories qui relient les changements de structure de l'entreprise à des variables internes.
- Des théories qui relient les structures à des variables externes.

Henry Mintzberg, professeur de management

Mintzberg a proposé plusieurs facteurs de contingence, comme l'âge de l'organisation, sa taille, le secteur d'activité et le système technique, la stabilité ou la mouvance de ses marchés.

Mintzberg a affirmé que la structure et le fonctionnement d'une entreprise doivent être liés à la nature de l'environnement.

Les rôles du manager

Les managers sont des personnes, qui ont une responsabilité, au sein d'une entreprise ; Ils cherchent à atteindre des objectifs bien déterminés.

Qu'est ce que distinguent les managers d'autres collaborateurs de l'entreprise ?

Dans une entreprise, il existe deux types de membres :

- **Les employés** : qui sont des optionnels qui exécutent et qui n'ont que peu de responsabilités.
- **Les managers** : qui dirigent les activités des employés ; Ils sont responsables des résultats.

Les managers peuvent avoir des titres très différents, à savoir :

Les agents de maîtrise – les cadres intermédiaires – les chefs de projet – les cadres dirigeants...

Un Manager = un statu (poste), c'est un chef imposé à une équipe formelle qui doit diriger le travail des autres.

Selon Mintzberg, les managers remplissent dix rôles essentiels, qui appartiennent à trois grandes catégories :

Les relations interpersonnelles :	Le traitement d'information :	La prise de décision :
- Rôle de symbole : le manager doit accomplir les tâches de représentation Et de cérémonie.	- Rôle de récepteur : Le manager doit chercher l'information susceptible d'affecter le fonctionnement de l'E/se.	- Rôle de novateur : Le manager doit chercher en permanence des occasions pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.
- Rôle de l'embouche : le manager est responsable de l'embouche et de la formation.	- Rôle de transmetteur : Le manager doit diffuser l'information qui mérite interprétation ou qui nécessite l'intégration de plusieurs postes.	- Rôle de pacificateur : Le manager doit chercher les actions nécessaires pour faire face à des crises par exemple.
- Rôle de motivateur : Il doit motiver ses collaborateurs, comme il doit être attentif à leurs problèmes.	- Rôle de porte parole : Le manager se charge des déclarations officielles adressées aux étrangères à l'entreprise.	- Rôle de négociateur : Le manager détient l'information utile et l'autorité nécessaire à la prise de décisions.
		- Rôle de répartiteur de ressources : Le manager doit continuellement faire des choix quand à la manière dont les ressources seront affectées.

--	--	--

⇒ Etre un manager, met en jeu un processus à la fois sociale, culturel et psychologique.

La dimension sociale : le manager dans l'exercice de sa fonction n'est pas seul, il est au sein d'un réseau de relations.

La dimension culturelle : le manager dans l'exercice de sa fonction doit prendre en considération la diversité de ses membres.

La dimension psychologique : le manager doit avoir des qualités comme la confiance en soi, le courage, la motivation,...

Les styles de management

Les styles de management représentent les manières ou les façons, pour un dirigeant, d' :

- * Exercer la fonction du management.
- * Exercer le pouvoir.
- * Etablir les relations avec ses coordonnées.
- * Orienter l'action de son équipe vers la réalisation des objectifs.

Les styles de management renvoient :

- * A la « vision du monde » du manager, à son système de relations, de croyances et de comportements.
- * Au moyen mobilisé en priorité par ce manager pour obtenir des performances de la part de ses collaborateurs.

Le dirigeant, au sens de Mintzberg, doit être à la fois un manager et un leader pour la performance de l'entreprise.

Quel est la différence entre un manager et un leader ?

- ☞ **Les managers** sont nommés à un poste de responsabilité, ils disposent d'un pouvoir légitime, lié à une position formelle dans une organisation. Les managers cherchent toujours la stabilité d'instinct et s'efforcent de résoudre les problèmes.
- ☞ **Les leaders**, à l'inverse, peuvent aussi être nommés qu'émerger par eux-mêmes d'un groupe. Ils ont une vision et cherchent à la réaliser.

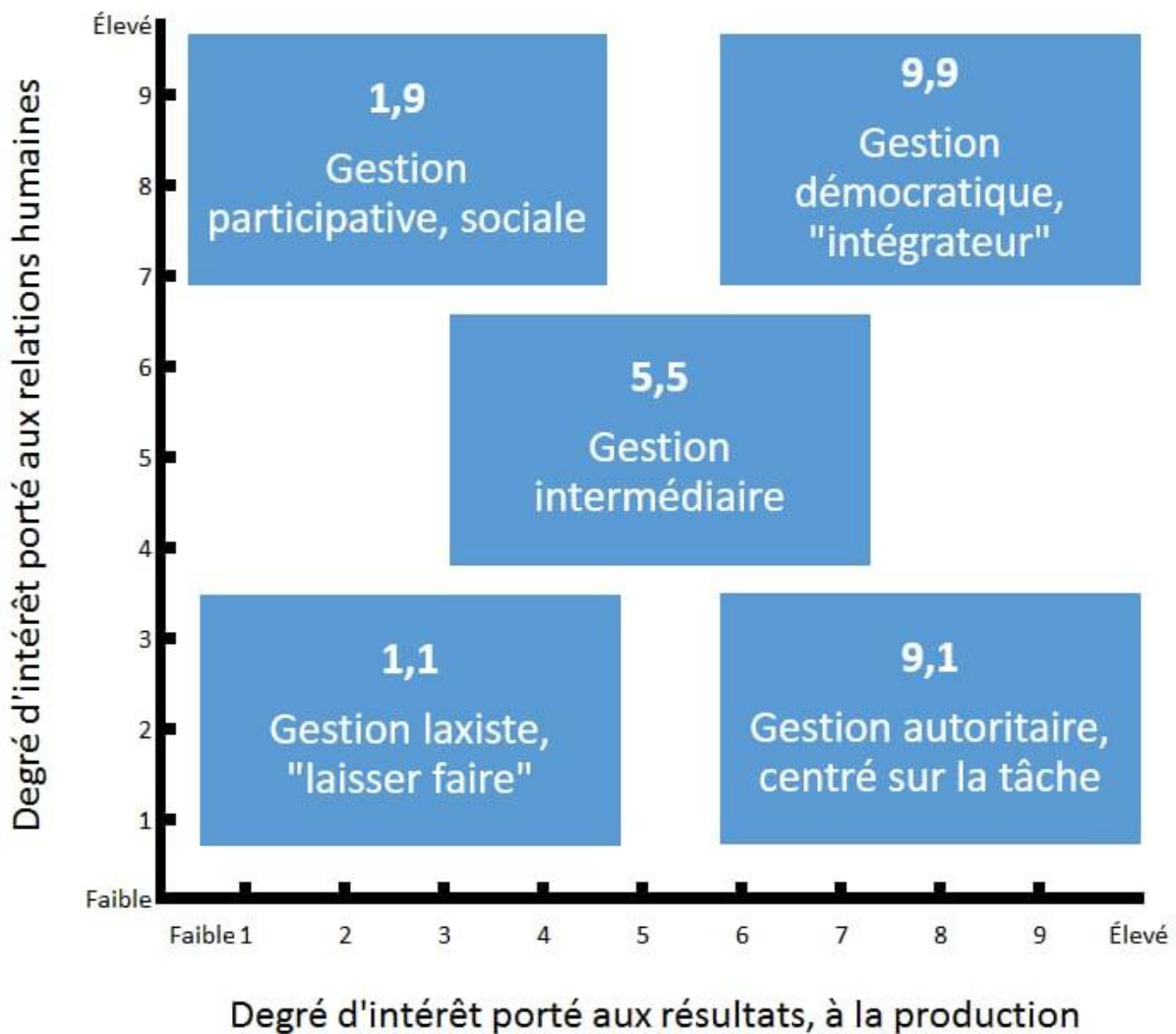
Le leader se présente comme une personne ayant de l'influence sur un groupe, capable de mener ce groupe vers un objectif. C'est une personne qui est écoutée et suivie dans ses décisions parce que l'on a une confiance qu'elle est sur le bon chemin.

Alors les deux, manager et leader, sont les mêmes et ils sont indispensables au fonctionnement de l'entreprise.

Dans la littérature managériale, le comportement des managers peut être analysé selon 2 axes :
=> Le comportement des managers est orienté vers l'entreprise et le travail à accomplir.

=> Le comportement des managers est orienté vers le bien être des employés.

La grille managériale de Blake et Mouton :



- **Position 1.9** : le manager se concentre beaucoup plus sur les relations humaines que sur la production. Le dirigeant adopte des attitudes et des comportements maintenant la confiance, la sympathie et la motivation.
- **Position 9.9** : ce style est présenté par Blake et Mouton comme le plus efficace, car le manager accomplit un travail montrant de responsabilité, d'exigences et de respect mutuel.
- **Position 5.5** : ce style de management assure un équilibre entre les impératifs de la production et la satisfaction des besoins des employés.

- **Position 1.1** : cette position correspond au style de manager nonchalant qui démontre un souci minimal pour la production et pour le bien être des employées.
- **Position 9.1** : ce style désigne une préoccupation maximale pour l'efficacité des tâches, mais un souci minimal pour les relations humains ; le manager cherche uniquement à obtenir les résultats exigés, il organise le travail et contrôle par les normes, les procédures et s'actionne à l'occasion.

La planification et le contrôle

La planification et le contrôle constituent deux phases importantes, parfois intimement liées au processus du management.

I. La planification :

La planification consiste à définir des objectifs et à déterminer des moyens pour les atteindre.

Exemple :

une entreprise de textile prévoit de doubler ses ventes sur deux ans. Pour atteindre cet objectif, cette entreprise peut choisir entre les moyens :

- Augmenter le nombre de points de vente.
- Recruter des commerciaux qualifiés.
- Mettre en place des actions de promotion.

Principaux avantages de la planification formelle :

1. La planification indique aux membres de l'organisation la direction à suivre.

Pour le cas de cette entreprise de textile, la réalisation de ses objectifs par les commerciaux peut être assortie de gratifications.

2. La planification réduit le facteur d'incertitude sans le supprimer pour autant.

Le fait de constater une chute de ventes sur une zone donnée, l'entreprise pourra s'attaquer au marché international comme elle pourra réfléchir à d'autres zones géographiques.

3. La planification fixe des objectifs pour faciliter le contrôle.

Principaux risques de la planification formelle :

- La planification peut être source de rigidité et de sclérose.
- plans et environnement incertain sont incompatibles.

Il existe deux types des plans :

- ↳ Plans stratégiques : sont des plans qui engagent le futur de l'entreprise. Ils consistent à définir des objectifs globaux à long terme ainsi que les moyens à déployer pour les atteindre.
- ↳ Plans opérationnels : sont considérés comme l'expression chiffrée et exacte des plans stratégiques.

II. Le contrôle :

Le contrôle consiste à maîtriser une situation et la diriger dans le sens voulu.

Il existe deux types de contrôle :

- ↳ Le contrôle de gestion : est intimement lié à la planification, il consiste généralement à comparer les résultats avec les prévisions et à proposer des actions de correction si jamais il y a un écart significatif.
- ↳ Le contrôle interne : correspond à la mise en place de règles et de procédures et leur respect afin de protéger l'entreprise contre les risques.

Fin.