

COURS DE MANAGEMENT

1 – la définition du management

* Selon **Peter Drucker**: le management est une Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement.

* Selon **Dayant** : Le management rassemble tous les concepts, techniques, outils, recettes ou expériences qui permettent de gérer au quotidien le fonctionnement effectif d'une organisation .

2 - les niveaux de management

a -Management stratégique : il concerne la prise de décision sur les orientations de l'entreprise à long terme en fonction des changements de l'organisation et de l'environnement.

b - Le management tactique ou de pilotage : Il permet la mise en oeuvre des décisions stratégiques. Il applique les décisions du management stratégique et à ce titre doit toujours être en cohérence avec le projet global de l'organisation.

c - Management opérationnel : il s'agit de décisions prises au niveau du personnel d'encadrement, et qui consiste en la mise en application des décisions du management stratégique. Le management opérationnel s'occupe aussi de l'organisation et de l'animation de l'équipe commerciale.

3 - Quelques outils d'analyse stratégique

A – La matrice BCG : cette matrice est fondée sur le concept de courbe d'expérience. Elle se présente sous la forme suivante :

- **Les dilemmes** sont des DAS à fort taux de croissance, mais pour lesquels l'entreprise n'a pas encore su acquérir des positions concurrentielles dominantes. Ces DAS sont demandeurs de ressources financières pour assurer leur développement.
- **Les vedettes** (ou étoile) constituent des DAS créant des ressources financières importantes qui permettent de financer les besoins engendrés par la croissance du marché. Ces DAS s'équilibrent ou sont excédentaires en liquidités.
- **Les vaches à lait** sont des DAS où la croissance est réduite, les besoins de financement sont limités ; en revanche, la position de leader fait de ces activités des sources importantes de liquidités.
- **Les poids morts** (ou canards boiteux) sont des DAS vieilliss pour lesquels l'entreprise n'a pas su s'imposer en termes de part de marché. Ils se caractérisent par une double absence de besoin et de dégagement de liquidités. Ils n'apportent à l'entreprise ni croissance, ni marge

B - La matrice ADL : La matrice ADL met en oeuvre les deux dimensions suivantes :

- le degré de maturité de l'activité est l'indicateur qui permet d'apprécier l'attrait d'un secteur, son potentiel. Il correspond aux quatre phases du **cycle de vie** (Démarrage Croissance Maturité Déclin).
- la position concurrentielle de l'entreprise mesure la force relative (par rapport à ces concurrents). Elle est appréciée qualitativement en fonction des atouts de l'entreprise (et non de la seule part de marché),

4 - L'articulation entre management stratégique et management opérationnel

la management stratégique incite et inspire le management opérationnel car c'est lui qui définit les orientations et le cadre de travail du management opérationnel. Au même temps le management opérationnel oriente, à son tour, le management stratégique car les contraintes opérationnelles doivent être prises en compte par les stratèges. La distinction entre le management stratégique et le management opérationnel n'est pas toujours aussi évidente dans la réalité. De plus les décisions ne sont rarement purement stratégiques ou purement opérationnelles.

5 - Le rôle du manager

A - Selon Fayol :

- La Planification : consiste à anticiper les actions futures de l'organisation, elle est un processus volontaire, de fixation d'objectifs (court, moyen, long terme)
- L'Organisation : manière de regrouper et accomplir des tâches, créer des liens autorités, hiérarchiques, coordination, coopération.
- Permet de structurer les tâches, et établir des passerelles entre les personnes.

B - selon Peter DRUCKER :

- **Fixer les objectifs** : en leur donnant un nom, les replacer dans un but et communiquer sur ces objectifs
- **Organiser le travail** : le manager analyse les activités, les décisions et classe le travail. Le divise en tâches et sélectionne ceux qui seront responsables de ces tâches
- **Motiver et communiquer** : le manager motive les responsables des tâches (mobilités, salaire, reconnaissance, formation, estime, responsabilité), et communique avec ses équipes
- **Etablir des normes de performances** : il analyse, évalue ou interprète les indicateurs de performance ou de rendement
- **Former les équipes** : a les responsabilisé d'assurer l'évolution des connaissances de ses équipes et de lui-même.

C – selon Mintzberg :

* **Rôles interpersonnels** :

- Figure proue : le manager doit représenter l'organisation
- Leadership : permet d'exercer une influence au-delà de l'autorité formalisée (en Interne et Externe)
- Agent de liaison : point névralgique au sein de l'organisation avec le public extérieur
- Observateur actif : recherche les informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise
- Diffuseur d'informations & Porte parole

* **Rôles Décisionnels** :

- Entrepreneur : force d'initiation à de nouveaux projets
- Régulateur : intervention dans des situations hors contrôle dans des conflits
- Répartiteur de ressources : allouer missions et budgets
- Négociateur : sortir de situations imprévues récurrentes

Chapitre II : Les fondements théoriques du management

1- L'Ecole classique

1 – les Fondements de la pensée classique :

Les fondements de la pensée classique sont basés sur 3 notions:

a- **L'approche empirique** : est issue de pratiques professionnelles et d'expériences de direction. Ces pratiques sont présentées sous forme de règles à suivre: recommandations, principes, commandements (ex : Les 14 principes de Fayol ou le « One Best Way » de Taylor)

b- **Les hypothèses implicites** : sont les suivantes:

Postulat mécaniste : l'entreprise est une gigantesque machine composée de milliers de pièces. Les ouvriers ne sont que des rouages du mécanisme global.

Postulat rationaliste : l'entreprise est composée d'éléments humains et matériels qui peuvent être dominés par l'esprit de l'organisateur :

c- **les quatre grands principes** qui dominent la pensée classique à savoir:

* **L'organisation hiérarchique**: L'entreprise doit être hiérarchisée (ex : l'armée). L'autorité est pyramidale. Elle peut, cependant, être parcellisée et déléguée aux échelons inférieurs, sauf au dernier (les ouvriers) qui ne doivent être que des exécutants.

* **Le principe d'exception**: les subordonnés s'occupent des tâches routinières. Seuls les problèmes exceptionnels doivent remonter la hiérarchie et être solutionnés par elle.

* **L'unicité de commandement**: On ne doit dépendre que d'un seul chef.

* **Le principe de spécialisation**: Le travail est découpé en gestes et opérations très simples facilement assimilables par une main-d'oeuvre peu qualifiée.

2 - Organisation scientifique du Travail de F.TAYLOR

- **Division horizontale du travail** : Parcellisation et spécialisation des tâches après analyse des postes de travail pour déterminer la meilleure façon de faire (One best way), avec détermination des temps et des modes opératoires.

- **Division verticale du travail** : en séparant les tâches de l'exécutant et du manager : Partager la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants.

- **Contrôle du travail** : réalisé par des contremaîtres: qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés qui auront à l'exécuter et ceci dans le temps fixé.

- **Rémunération au rendement** : c'est un système de rémunération incitatif, basé sur un salaire fixe et un salaire variable dépendant du nombre de pièces fabriqués au-delà d'un seuil journalier prédéterminé. C'est pour améliorer la productivité.

3 - Le ONE BEST WAY

on peut dire que la gestion scientifique du travail s'articulent autour de quatre axes principaux :

* L'implication des dirigeants dans le management qui ne peuvent ignorer les conditions de travail de leurs employés et doivent à ce titre concevoir et mettre en place des méthodes qui augmentent leur efficacité.

* La rationalisation du travail qui doit permettre l'introduction d'une gestion scientifique du travail dans les ateliers et résoudre ainsi le problème de l'efficacité des méthodes empiriques

* La mise en place d'un système de contrôle très strict qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés

* L'instauration de salaires différentiels aux pièces : c'est système de rémunération incitatif, basé sur un salaire fixe et un salaire variable dépendant du nombre de pièces fabriqués au-delà d'un seuil journalier prédéterminé.

4 – L'organisation Administrative du Travail de H. Fayol

Fayol estime que toutes les activités dans l'entreprise se répartissent en six catégories :

1. La fonction technique : production, fabrication, transformation
2. La fonction commerciale : achats, ventes, échanges
3. La fonction financière : recherche et gestion des capitaux
4. La fonction de sécurité : protection des biens et des personnes
5. La fonction de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient...etc.
6. La fonction administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

5 - Les principes développés par Fayol sont les suivants :

1. La division du travail : Il faut répartir le travail entre les employés et les services ;
2. Autorité : doit toujours s'accompagner d'une responsabilité égale ;
3. Discipline : il faut utiliser les sanctions pour encourager un effort collectif.
4. Unité de commandement : chaque employé ne doit se rapporter qu'à un seul.
5. Unité de direction : toutes les activités de l'entreprise doivent viser un même but.
6. Subordination des intérêts personnels à l'intérêt générale.
7. Rémunération : les travailleurs doivent recevoir un salaire équitable.
8. Centralisation : le pouvoir décisionnel doit être concentré aux plus haut échelons hiérarchique.

9. Hiérarchie : il doit exister une voie hiérarchique bien définie du PDG o l'opération.
10. Unité de personnel : il faut créer un climat social au sein de l'organisation pour que le personnel soit solidaire.
11. Ordre : cette règle doit s'applique à la fois aux ressources humaines et matérielles.
12. Équité : il faut être geste avec le personnel.
13. Stabilité du personnel : les chefs d'entreprise doivent réduire le turn-over.
14. Initiative : les cadres et les responsables doivent encourager leurs subalternes à faire preuve d'initiative d'imagination et de créativité.

6- Principes de la bureaucratie de Max Weber

1. **Division du travail** : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.
2. **Structure hiérarchique** : la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision.
3. **Sélection du personnel** : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide de tests.
4. **Règles et règlements normalisés** : des règles et des règlements précis doivent être appliqués pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.
5. **Caractère impersonnel des relations** : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.
6. **Avancement** : les employés doivent recevoir un salaire à taux fixe et obtenir de l'avancement d'après leur compétence et leur ancienneté.

7 - La légitimité de l'autorité10 pour M. Weber :

- a. **La légitimité charismatique** : elle est fondée sur la reconnaissance du charisme du leader, c'est-à-dire ses dons, ses qualités extraordinaires.
- b. **La légitimité traditionnelle** : elle repose sur la croyance en la sainteté des traditions valable de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens.
- c. **La légitimité rationnelle légale** : la validité de la légitimité de ce type de domination provient de son caractère rationnel, elle repose sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens.

8 - Limites de l'Ecole classique

- Le routine et Absentéisme, " Turnover " important.
- La naissance d'un pouvoir syndical important
- Le salaire n'est pas le seul stimulant pour l'individu au travail, celui-ci cherche à satisfaire d'autres besoins tels que le besoin de reconnaissance ou le besoin d'accomplissement
- Les classiques ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement.

2 - L'école des relations humaines

L'école des relations humaines critique l'école classique parce qu'elle néglige la nature humaine du travail et les motivations et démotivations des salariés. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc a la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle

A- Elton Mayo

1 - Les apports de Mayo : Sont principalement :

- La motivation économique n'est pas le seul élément moteur du comportement : " Quand la participation, la coopération et la discussion s'établissent, les conditions physiques ont peu d'importance."
- Il faut laisser aux salariés davantage de responsabilités donc il faut mettre en place des structures décentralisées.

2 - Comparatif Taylor – Mayo

O.S.T : one best way – contrôle – science – division du travail – salaire aux pièces – sanction discipline

École des relations humaines : communication – motivation -conditions de travail -dimension psychologique -être social - management participatif

B- Abram Mahaslow :

1 - La Théorie des Besoins: MASLOW Abraham

- Les besoins individuels sont au centre de l'organisation. Le but est d'améliorer les qualités de vie au travail.
- Quand certains besoins sont satisfaits, des besoins de niveau supérieur apparaissent.
- Un besoin non satisfait a des conséquences négatives sur le salarié.
- Les besoins sont hiérarchisés. (Pyramide des besoins)

2 - Maslow postule que : tant que les niveaux les plus bas de sa pyramide ne sont pas satisfaits, les autres n'apparaissent pas.

5. besoin d'accomplissement de soi
4. besoin d'estime et de reconnaissance (respect en soi-même, confiance en soi)
3. besoin d'appartenance et d'affection (identification à un groupe, amitié, ..)
2. besoin de sécurité et de protection (contre les dangers, y compris dans le travail)
1. besoins physiologiques primaires (nourriture, repos,

L'Objectif du Pyramide de Maslow: selon le degré de satisfaction des besoins se fait l'intervention de la direction.

Exemple:

- Non satisfaction des facteurs d'hygiène et Sécurité : la direction générale peut intervenir en augmentant les salaires, en améliorant les conditions de travail. (Ex. les EPI)
- Non satisfaction des besoins sociaux ou personnels : l'entreprise devra modifier son style de management, elle devra mettre l'accent sur la participation des individus → management participatif. (Ex. l'initiative)

C- Douglass Mc GREGOR

1- La Théorie X : basée sur les postulats suivants :

- L'homme est paresseux, il n'aime pas le travail, il doit donc être contrôlé, dirigé, soumis à des sanctions
- L'homme préfère être dirigé, il évite toute responsabilité.
- Il a peu d'ambitions et il préfère la sécurité. Il n'aime pas le changement, il préfère les tâches routinières parce qu'il les connaît bien.

2- La Théorie Y : basée sur les postulats suivants :

- L'homme a la capacité de s'auto diriger et de s'autocontrôler.
- Il a la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation.
- L'homme est motivé par son travail qui est source de satisfaction.
- Il accepte les responsabilités et sait faire preuve de créativité, d'initiative.

D- Frederic Herzberg

1- Frédéric Herzberg, La théorie Bi Factorielle : Il classe les sources de satisfaction en 2 catégories

- **Les facteurs d'hygiène** : Extrinsèques : Ils sont relatifs à l'environnement du travail. Ils répondent aux besoins d'entretien, la non-satisfaction de ces besoins est source de conflits, mais leur satisfaction apporte un contentement provisoire.

- **Les facteurs de motivation** : Intrinsèques: Ils sont relatifs au contenu du travail et ont un rôle essentiellement positif. Ils correspondent au besoin de satisfaction de soi. Herzberg propose 5 facteurs de motivation :

2- Herzberg propose 5 facteurs de motivation :

- ◆ Avancement et promotion
- ◆ Attraction du travail.
- ◆ Responsabilité.
- ◆ Reconnaissance.
- ◆ Achèvement.

Les facteurs de motivation sont la principale source de satisfaction durable.

3- Les Conclusions :

L'organisation du travail doit apporter une réponse aux deux catégories de besoin. Il faut donc :

a) Eviter le mécontentement : c.à.d. prendre en compte l'environnement du travail et modifier la politique de rémunération. b) Provoquer la satisfaction : est donc :

- ◆ Elargir les tâches : c.à.d rassembler pour un même poste de travail un ensemble de tâches élémentaires.
- ◆ Enrichir les tâches : c.à.d les restructurer pour leur donner un aspect plus qualitatif (conception et exécution + contrôle).

Limites de L'école des relations humaines

- L'Ecole des relations humaines à une vision simpliste des problèmes de l'organisation, réduisant ces derniers à des problèmes psychologiques individuels.
- L'amélioration des relations humaines est une condition non suffisante, pas même nécessaire à l'augmentation de productivité.

Chapitre III : les différents systèmes de management et style de leadership

1 - les types du Leadership selon Kurt Lewin :

- **Le leadership Autoritaire** : le dirigeant définit le rôle de chacun, il répartit le travail, et dirige par des ordres impératifs et à imposer des décisions personnels.

- **Le leadership Démocratique** : le chef ne décide qu'après avoir consulté les autres membres du groupe, il tient compte de leur avis. Participe activement à la vie du groupe et qui encourage ses membres à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité.

- **Le leadership Permissif (laisser faire)** : le manager s'implique très faiblement dans son groupe, il participe avec un strict minimum aux différentes activités et qui laisse les membres de son groupe s'auto diriger (laisser faire).

2 - Blake et Mouton : 5 types de leader

- **Le style 9.1**: Le management taylorien fondé sur l'autorité et l'obéissance : le manager ne s'intéresse qu'aux seuls éléments quantitatifs relevant de la gestion des tâches de production et porte peu d'attention aux attentes des individus.

- **Le style 9.9**: le management fondé sur le travail d'équipe. Le travail est accompli par des hommes responsables, l'organisation règle l'interdépendance des différents départements reliés au même tronc commun : les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuels.

- **Le style 1.9**: c'est le management "country club". Une grande attention accordée aux besoins des collaborateurs dans le domaine des relations du travail, conduit à l'établissement d'un bon climat dans l'entreprise et d'un rythme de travail agréable.

- **Le style 5.5**: le management institutionnel. Grâce à une bonne organisation, des résultats intéressants peuvent être atteints en équilibrant les impératifs de la production et le maintien du bon moral des collaborateurs.

- **Le style 1.1**: le management appauvri. Un effort minimum pour effectuer le travail suffit pour maintenir l'adhésion du collaborateur de l'entreprise.

3 - Les quatre systèmes de management:

1- Le Management Directif : Le Management Directif s'occupe de la dimension du « quoi » et du « comment ». Il doit s'exercer lorsque le collaborateur sait qu'il ne sait pas. On parle de dépendance du collaborateur . Les décisions se font par le manager qui essaie de faire obtenir de son assistant des résultats positifs pour lui permettre de développer un sentiment de satisfaction et de confiance en soi

2- Le Management Explicatif : Le Management Explicatif s'occupe de la dimension du « pourquoi ». Il doit s'exercer lorsque le collaborateur ne sait pas bien ou ignore qu'il ne sait pas. On parle de « contre dépendance » du collaborateur. Les décisions se font par le manager qui essaie d'obtenir l'adhésion de son collaborateur en lui montrant le bien fondé de ses méthodes

3- Le Management Délégatif : Le Management Délégatif s'occupe de la dimension de l'organisation. Il doit s'exercer lorsque le collaborateur sait qu'il ne sait pas tout. On parle d' « interdépendance » du collaborateur. Les décisions se font par le collaborateur.

4- Le Management Participatif : Le Management Participatif s'occupe de la dimension de la coopération. Il doit s'exercer lorsque le collaborateur sait qu'il sait. On parle d'indépendance du collaborateur. Les décisions se font et par le manager et par son assistant.

Un bon manager est un manager qui fixe ses méthodes suivant son environnement , et sait les changer lorsque ce dernier évolue.