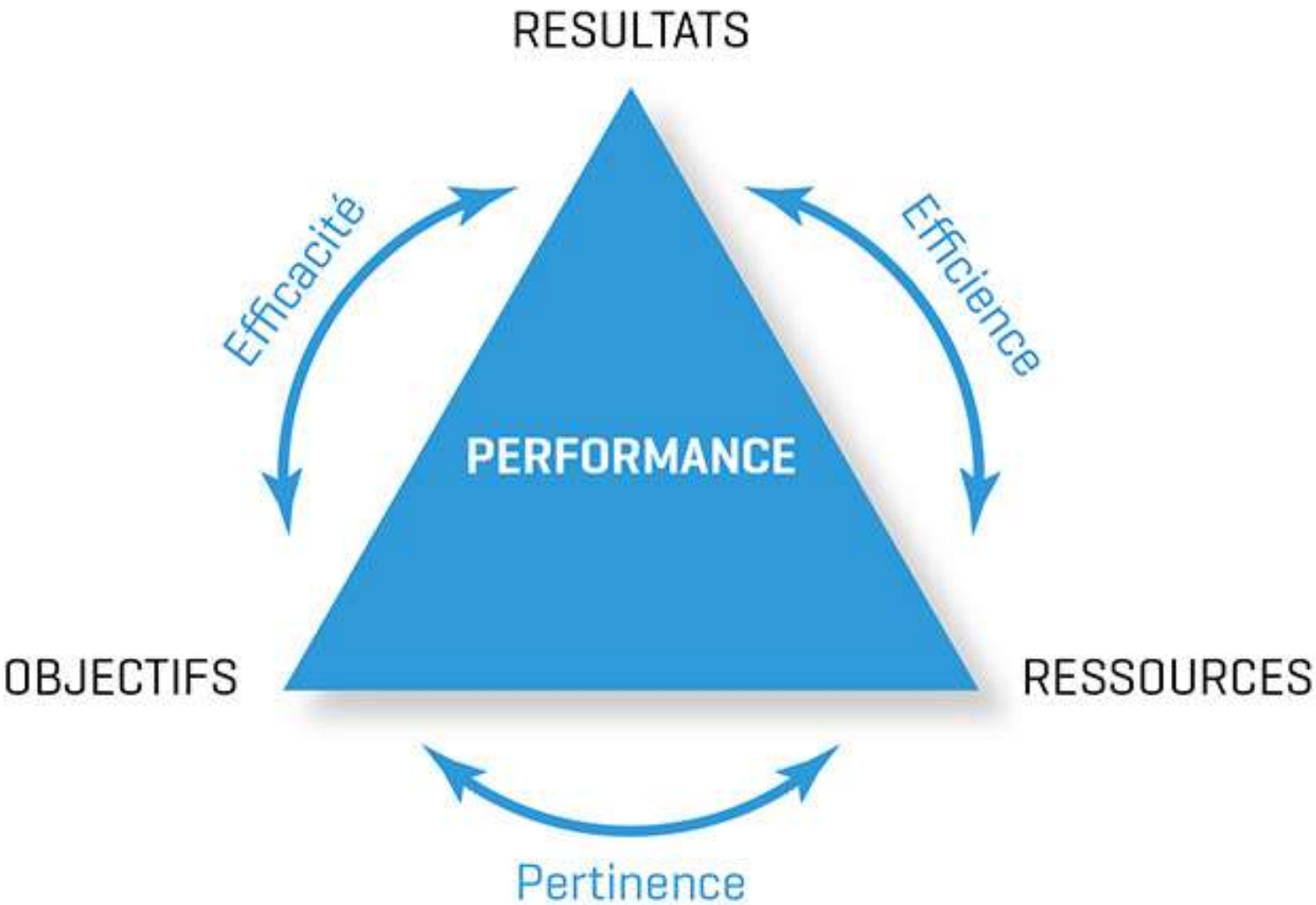


Chapitre II - DEFINITION ET DELIMITATION DU CONCEPT DE 'MANAGEMENT'

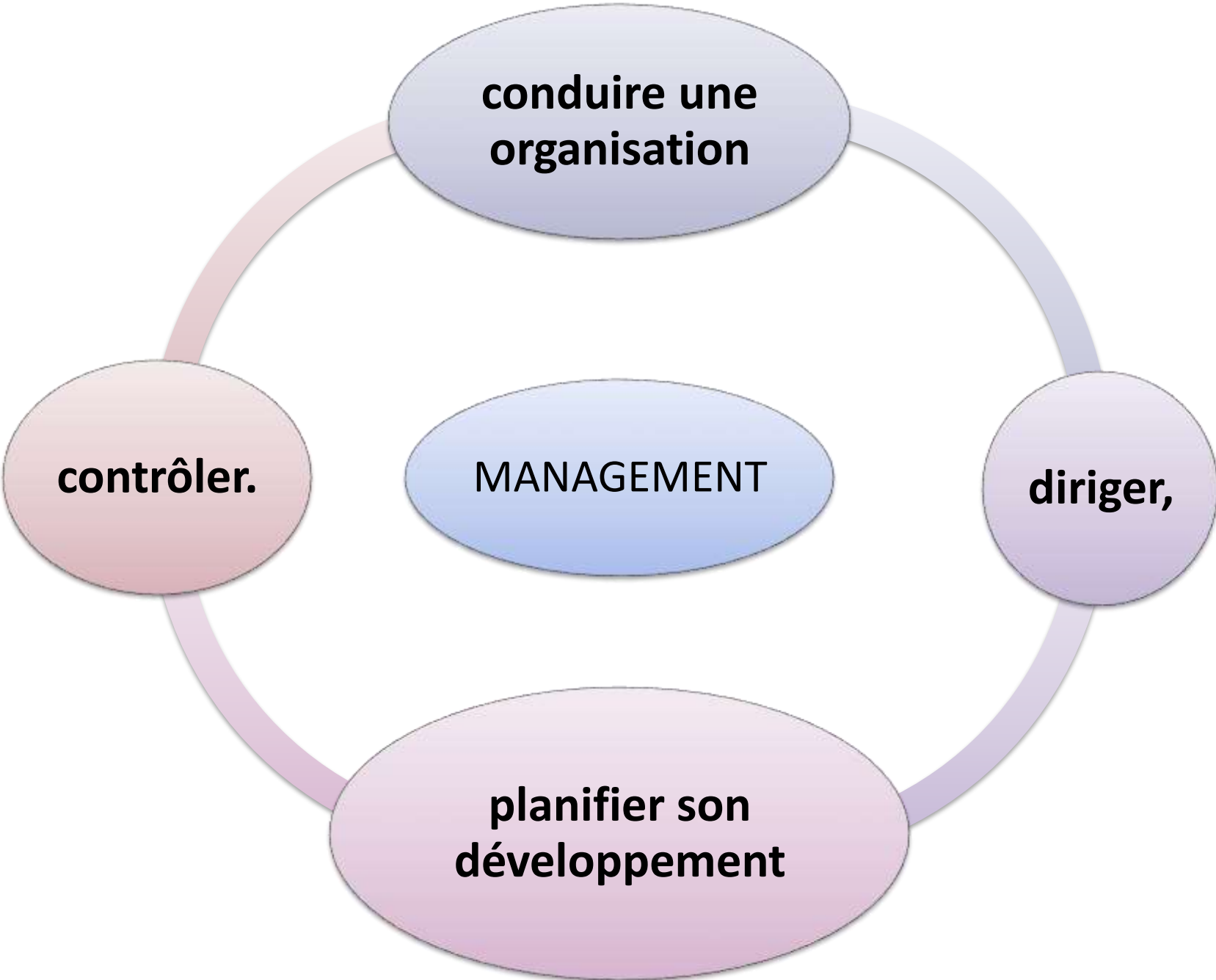
La notion de **Management - ou gestion** - s'est peu à peu développée dans les entreprises industrielles et bureaucratiques, puis dans les entreprises de services, au cours du 20^e siècle en Amérique.

- Le Management fait référence à **l'ensemble des techniques d'organisation de ressources** qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité donnée,
- C'est l'art de diriger les hommes, afin d'obtenir une **performance** satisfaisante.
- Être **performant**, c'est être efficace et efficient dans un contexte donné, tout en se dotant des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs.
- *La performance : le lien entre les résultats et les moyens consacrés à l'atteinte de ces objectifs.*



Section I – LE CONCEPT DE MANAGEMENT: SIGNIFICATION ET ETYMOLOGIE

- Le management est défini comme un « art ou une action, qui permet de
 - **conduire une organisation, de**
 - **la diriger, de**
 - **planifier son développement, de**
 - **la contrôler.**
- Il s'applique à **tous les domaines d'activité de l'entreprise** ».



- Il recouvre toutes les fonctions attachées à l'entreprise :
 - ❖ **l'organisation de la production,**
 - ❖ **la gestion des ressources humaines,**
 - ❖ **la recherche-développement ou l'innovation...**

C'est une démarche traditionnelle qui se traduit suivant un **processus**

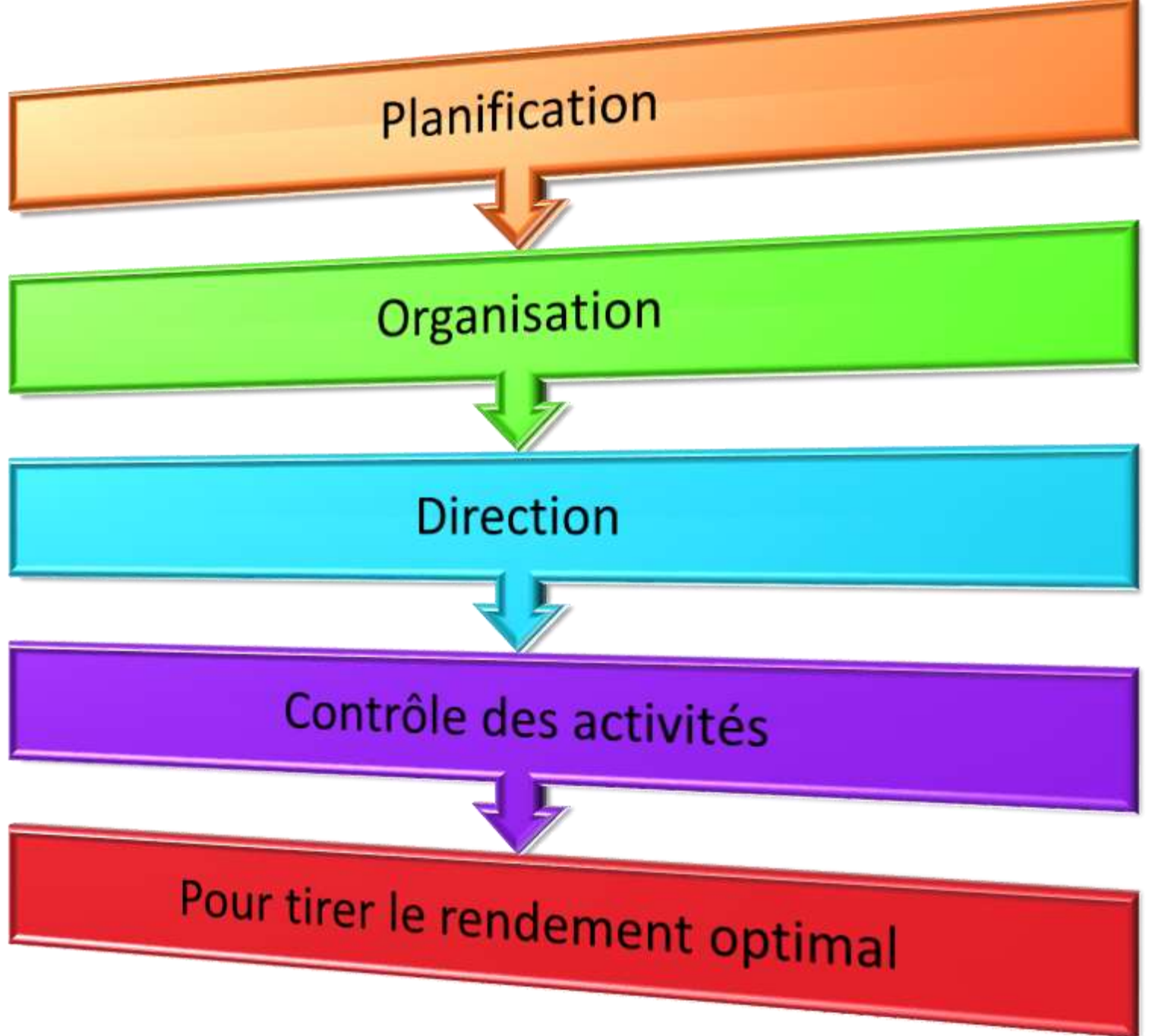
–de planification,

– d'organisation,

–de direction et

–de contrôle des activités

Pour en tirer un **rendement optimal.**



- liée au secteur économique, la notion de Management renvoie, aussi bien à
- « **l'art de faire** »,
 - aux **processus** qui permettent **l'optimisation de l'entreprise sur le marché**,
 - qu'à la **valorisation des ressources humaines**.
- Le terme « management », dans son étymologie, symbolise la « **main** » telle qu'illustré par l'œuvre d'Alfred Chandler (1918- 2007) « **La main visible des managers** » .

- La main est symboliquement associée au management et au manager.
- Les expressions «**prendre en main une organisation, tenir en main, mettre la main à la pâte**» illustrent bien des postures et des comportements de dirigeants, dans la conduite des affaires...

- couvrant toutes les facettes du **leadership** pour des individus, des groupes, des organisations et toutes autres structures, le management met en jeu des aspects
 - **socio-psychologiques,**
 - **techno-économiques,**
 - **formels et/ou informels, etc.**

Le management porte,

- **sur des considérations stratégiques,**
- **des dispositions tactiques et**
- **des activités opérationnelles**

- Il est, de même, synonyme d'un large professionnalisme qui se manifeste dans la théorie et la pratique de façon multidisciplinaire:
 - La pensée stratégique,
 - l'entrepreneuriat,
 - la capacité de réflexion,
 - la compétence sociale,
 - la planification logique et rationnelle,
 - la structuration, etc.

sont autant de composantes du management qui sont reliées:

- **Aux idées,**
- **Aux politiques et**
- **Aux modes de fonctionnement de l'organisation en question.**

Composantes du
management

```
graph LR; A[Composantes du management] --- B[La pensée stratégique]; A --- C[Entrepreneuriat]; A --- D[Capacité de réflexion]; A --- E[Compétence sociale]; A --- F[planification logique et rationnelle]; A --- G[Structuration];
```

A mind map diagram with a central node on the left and seven branches extending to the right. The central node is a red rounded rectangle containing the text 'Composantes du management'. The branches are also red rounded rectangles, each containing a component of management. The components are listed from top to bottom: 'La pensée stratégique', 'Entrepreneuriat', 'Capacité de réflexion', 'Compétence sociale', 'planification logique et rationnelle', and 'Structuration'. The text in the branches is in black font.

La pensée stratégique

Entrepreneuriat

Capacité de réflexion

Compétence sociale

**planification logique et
rationnelle**

Structuration

- **La stratégie** est un « ensemble d'actions coordonnées, et d'opérations habiles, visant à atteindre un but précis → un objectif global à plus long terme »
- Dans son approche économique, elle est **l'ensemble des méthodes qui maximisent** dans un univers conflictuel ou concurrentiel— c'est-à-dire face à un rival, un opposant, un adversaire, un concurrent ou un ennemi — **les chances d'atteindre un objectif** donné malgré les actions de l'autre

- **L'entrepreneuriat** : est l'action de créer de la richesse et/ou de l'emploi par la création ou la reprise d'une entreprise.
- Pour **Peter Drucker** (1970), **l'entrepreneuriat consiste à prendre des risques.**
- **L'entrepreneur** est une personne qui est prête:
 - à mettre en jeu sa carrière et sa sécurité financière pour réaliser une idée,
 - à mettre son temps et son capital dans une entreprise risquée.
- **l'entrepreneuriat** C'est agir non en fonction des ressources contrôlées actuellement mais en poursuivant inlassablement une occasion

- **La capacité de réflexion** : être capable d'utiliser toutes informations possible pour trouver les solutions adéquates , avec rapidité et compréhension
- La capacité de prendre en compte les conséquences de ses actions, aussi bien à long terme qu'immédiates.
 - analyser d'abord les risques ou les pièges probables.
 - chercher comment les éviter.
 - définir une ligne de conduite qui aboutira à une sortie favorable

- **Les compétences sociales** ou « **Les soft skills** » sont les qualités qui désignent l'attitude de l'individu envers les autres, les collègues, les clients... Ce sont elles qui déterminent le **capital sympathie** et qui vous feront passer pour un être sociable ou renfermé.
 - **Le sens de la communication**
 - **La patience**
 - **Savoir garder la tête froide**
 - **La confiance**
 - **L'écoute**
 - **s'intéresser aux autres**
 - **La flexibilité**

- **La planification** est l'organisation dans le **temps** de la réalisation d'objectifs :
 - dans un domaine précis ;
 - avec différents moyens mis en œuvre ;
 - et sur une durée (et des étapes) précise(s).
- **Structuration**
- C'est-à-dire de considérer l'entreprise, l'organisation, non pas comme un lieu figé où la structure formelle agit comme une contrainte, mais comme un lieu en mouvement, un lieu de construction, de structuration, **un lieu en mouvement perpétuel**

- Selon, **H. Mintzberg**, **1998**, le management peut être vu comme un « ***cycle d'actions qui se succèdent les unes aux autres dans le temps et qui comportent :***



- la définition de mission***
- la négociation des objectifs de chacun,***
- la délégation des responsabilités aux collaborateurs adéquats,***
- la formation requise pour l'épanouissement de ceux-ci,***
- l'information, et la communication pour le bon exercice des missions,***

- la motivation des collaborateurs,*
- le conseil (coaching) aux collaborateurs pour les aider à réussir,*
- le contrôle et le suivi en temps opportun de l'exécution des tâches,*
- l'évaluation des performances et*
- la reconnaissance du mérite*

Section II – LE MANAGEMENT GENERAL : DELIMITATION et REPÈRE

Cette délimitation du champ d'action du management sert à explorer les similitudes de la fonction de “manager” et celle des autres fonctions et les rôles connus de la fonction globale de direction

Dans ce cadre, on va recourir à une comparaison entre le “**Manager**” et le “**Leader**” :

- Etre **Manager**, c'est tenir une position.
- Vous êtes désigné en qualité de manager par délégation de vos supérieurs.
- Il s'agit d'un rôle clé qui implique une responsabilité et une autorité formelles.

- Etre un **Leader**, est:
 - un statut acquis par délégation des subordonnés.
 - fondé sur le consentement et
 - doit être gagné chaque jour.
- Les subordonnés donnent l'autorité – au leader - de diriger en acceptant son leadership.

La description devient un peu plus compliquée lorsqu'on introduit plus de variables.

Le modèle (figure ci-dessous), décrit quatre rôles:

1. le stratège,
2. le manager,
3. le leader,
4. le professionnel,

qui correspondent aux quatre domaines d'intervention du manager, offre une définition plus complète du concept de **«management général»**.

stratège

manager

Management
général

leader

professionnel

Etre manager d'une organisation suppose une implication quotidienne dans des situations qui sont vitales pour le bon fonctionnement et le développement de l'organisation.

- Les quatre rôles sont les suivants :

1- Le stratège : Etre stratège, c'est disposer de qualités analytiques permettant de faire l'articulation (causes/effets) entre des événements passés et futurs qu'encourt l'organisation.

C'est consacrer: - **le temps,**
- **l'énergie**
et - **l'attention**

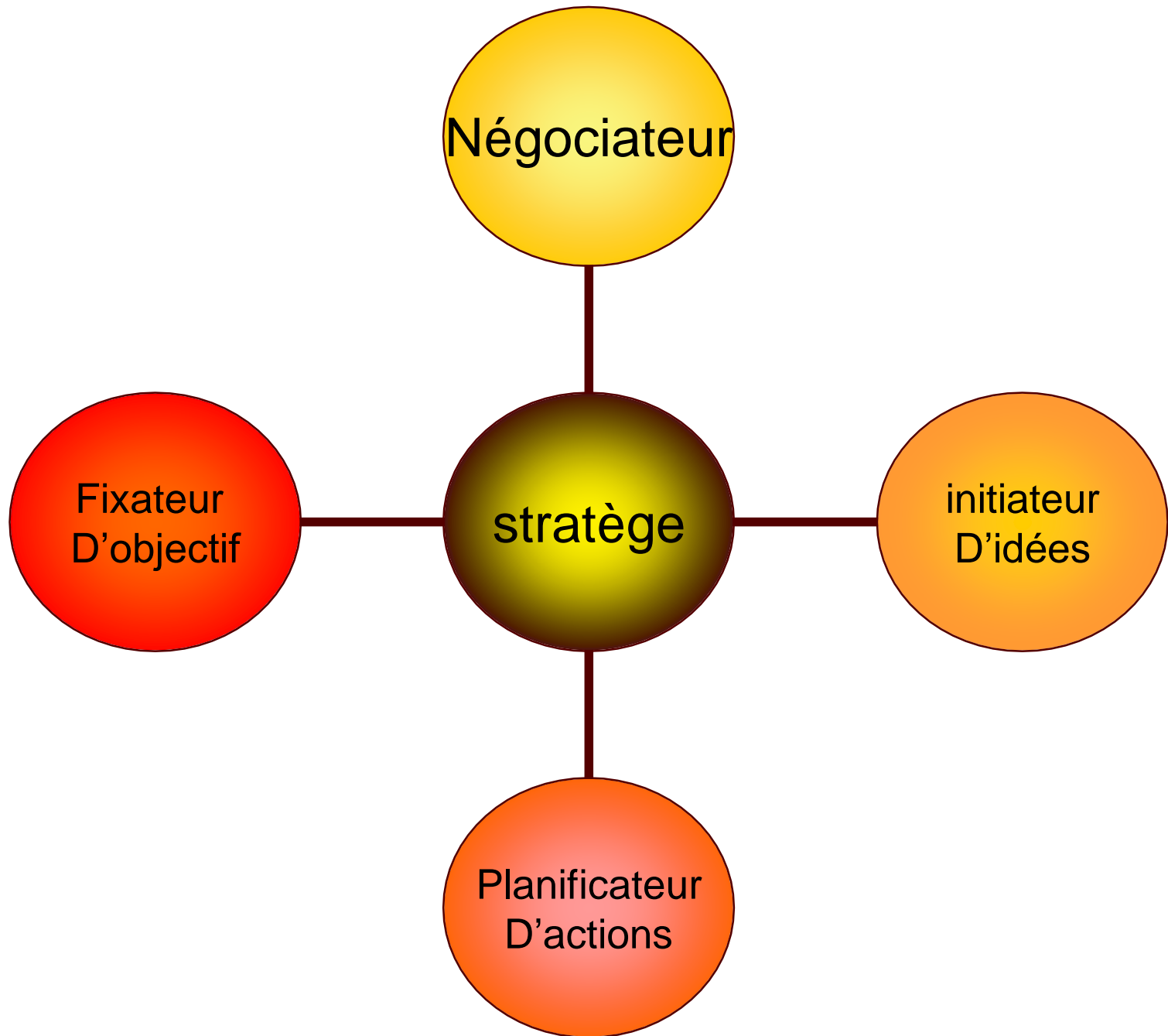
à l'examen de :

- **l'environnement immédiat, (présent)**
- **les conditions préalables, (passé)**
- **les exigences et les attentes. (futur)**

Le stratège est appelé

- **le négociateur, avec les différents partenaires,**
- **l'initiateur d'idées**
- **le fixateur d'objectifs et**
- **le planificateurs des actions, etc.**

Le changement et le développement sont des mots importants pour le stratège.



2. Le manager : Etre le manager, c'est s'attribuer la fonction d'administration des ressources.

- Elle consiste à:

- fournir,

- distribuer

- et utiliser

des ressources d'une manière efficace, et efficiente

- à mettre en place les systèmes et les usages, et tout ce qui a trait à la vocation et aux objectifs de l'organisation.

3. Le leader : Le mot leader



vient du verbe anglais « to lead »

qui signifie mener, indiquer le chemin.

Il est difficile de le traduire correctement en français, mais on peut tout de même considérer « **chef de file** » comme une traduction proche, plus exacte que « **meneur** », qui en est la traduction traditionnelle. D'après sa définition, un leader est « **une personne ayant une influence démontrable sur le groupe** »

La fonction de manager suppose de gérer les relations sociales et **de travailler « à travers les autres »** d'une façon constructive.

Le leadership revient à

- influencer et soutenir les autres,
 - à insuffler de l'enthousiasme et de l'énergie au sein de l'organisation.
 - Il consiste, en outre, à représenter un modèle positif pour les autres.
- **il a la capacité de fédérer et de mobiliser les énergies autour d'une action commune**

4- Le professionnel

- **Que signifie être un professionnel?**

Au sens de la loi, un professionnel, c'est d'abord une personne qui possède un savoir très spécialisé, d'un niveau de complexité élevé.

De manière générale, les gens font confiance aux professionnels.

- Pour eux, un professionnel est une personne sérieuse qui, à côté de sa compétence plus technique, possède des qualités morales sur lesquelles ils peuvent se fier

Alors, les qualités professionnelles conjuguées à l'expérience personnelle, dans un certain domaine, fondent l'autorité du manager :

- Par ses qualités professionnelles, il est le gardien
 - **du système de normes,**
 - **du code de l'éthique et**
 - **de tout ce qui a trait à ces sujets.**
- Dans la vie réelle, les quatre fonctions sont intégrées plutôt que séparées.

Section III – RELATION ENTRE LE MANAGEMENT ET D'AUTRES CONCEPTS

- Cette délimitation tente à cerner la signification du concept “management” en se référant à d'autres concepts tels que, management /stratégie, management/gouvernance, mangement/gestion de projet, etc

- ***Le “Management” et la “Stratégie” :***

Définie comme étant le choix d'orientation à long terme de l'entreprise et des options qui lui permettent de s'insérer dans son environnement,

la stratégie constitue “l'art” de diriger l'organisation et les hommes d'un point de vue long terme et extérieur.

Définir une stratégie consiste:

- ✚ à déterminer les buts et objectifs qui seront poursuivis,
- ✚ à définir les approches et les processus à suivre,
- ✚ à choisir les actions à mettre en œuvre ainsi que
- ✚ les ressources à mobiliser.

C'est une occasion pour mettre en place les indicateurs de la capacité d'anticipation de la structure donnée (entreprise).

- La stratégie peut être envisagée selon deux niveaux :
- **La formulation stratégique** : ayant pour objet de structurer la démarche de réflexion des dirigeants pour arriver à des choix stratégiques et
- **Le management stratégique.** : qui concerne les conditions de mise en œuvre de ces choix et l'organisation des actions collectives qui permettront d'obtenir la performance attendue durablement.
- **C'est une vision externe de la gestion.**

- Une stratégie est matérialisée, en pratique,
 - par la mise en place de plans d'action
 - avec des objectifs précis (globaux et spécifiques)
 - à atteindre dans un laps de temps déterminé.
- Tous les outils de la gestion courante permettent au manager d'atteindre les objectifs définis dans le cadre de la vision stratégique de l'entreprise.

Chaque petite décision prise sur le plan

– financier,

– économique,

– marketing,

– de la clientèle et autres,

fait partie d'un ensemble plus large que l'on

nommera **management opérationnel**

(c'est une vision plus interne centrée sur l'organisation).

- Le manager devra rester conscient des **limites du pouvoir** prédictif de la stratégie relatives à toutes prises de décision (autoréalisation de la stratégie, difficultés à faire accepter le changement...) et de son coût.
- Il est, delà, **interpellé à apporter des réponses aux éventuels dysfonctionnements, par des actions correctives tout le long de la phase d'exécution.**

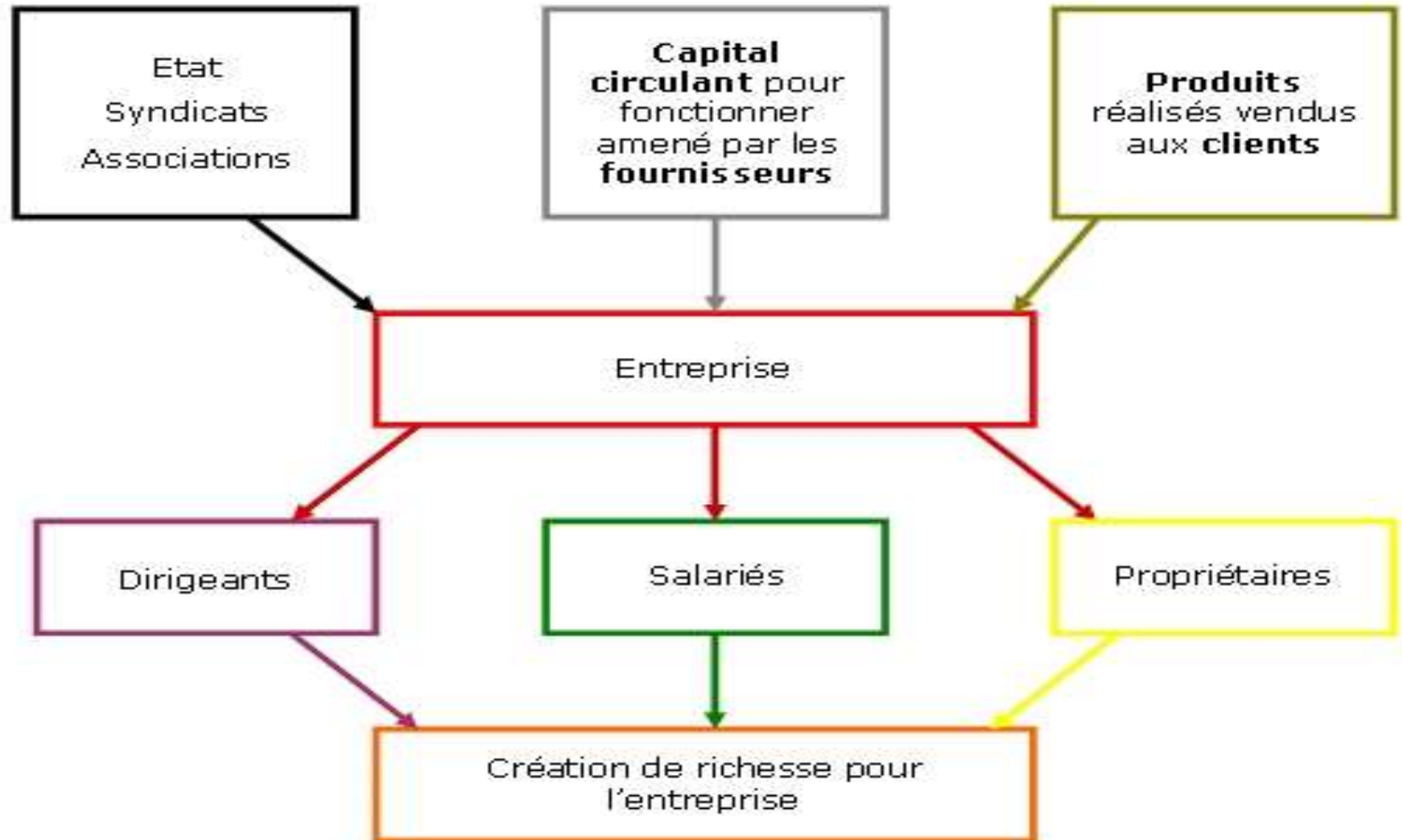
SIII.2 - Le “Management” et la “Gouvernance”.

- Terme dérivé de l'anglais « governance », apparu en France au cours des années 1990.
- **Il désigne la façon dont le pouvoir est organisé et exercé au sein d'une organisation.**
- Un ensemble de processus , institutions, et lois qui définissent la façon dont l'entreprise est administrée et contrôlée
- **La gouvernance des organisations conduit à se référer au dispositif institutionnel et comportemental qui **règle les relations entre dirigeants** des organisations et **parties prenantes** des dites organisations**

- En quelques mots, la gouvernance est une forme de « **pilotage multi parties prenantes** »
- Les décisions ne sont plus le fait d'un unique décideur (ou groupe de décideurs) omnipotent, mais bien **le fruit de la concertation** après avoir soigneusement pesé « le pour et le contre » selon les différents intérêts des parties prenantes

- **Qui sont les parties prenantes de l'entreprise?**

Les parties prenantes de l'entreprise



On distingue les PP internes et externes:

- **Les PP internes:**

- **Les dirigeants:** privilégient les intérêts personnel au dépend de l'intérêts global
- **Actionnaires:** Ils ont tendance à viser la rentabilité maximal des capitaux investis
- **Les salariés:** souhaitent améliorer leur condition de travail et harmoniser leur rémunération

- **Les PP externes**

- **Les clients:** Enjeux de qualité, information sur la composition des produits, respects des normes de sécurité, respect de l'environnement
- **Fournisseur et sous-traitants:** respect de délai de paiement politique d'achat
- **Riverains de site:** éviter la pollution
- **Pouvoirs publics:** respect des lois, paiement des impôts
- **ONG:** Meilleure transparence et dialogue
- **Concurrents:** Eviter la concurrence déloyale,

Les modes de gouvernance:

1- Model anglo-saxon:

Ou « **actionnarial** » est devenu celui de l'économie dominante, il s'agit avant tous de sécuriser les intérêts des investisseurs et actionnaires et ignore totalement les intérêts d'autres partie prenante

2- Emergence du mode de gouvernance «Partenarial »

Certain pays comme l'Allemagne ont déjà une tradition de la gouvernance partenarial

Cette optique valorise les relations avec toute les parties prenantes et la création de valeur à LT dans un contexte de divergences des points de vue et donc de conflits d'intérêts entre PP

- Donc la gouvernance c'est l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés.
- Dans une organisation donnée, il existe des divergences de point de vue - sur le choix d'objectifs, ou le choix d'approches par exemple-, et des conflits d'intérêts.
- Ces faits, qui peuvent se manifester en dehors des structures classiques de gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration et direction générale), rendent la construction par le manager des structures de gouvernance particulièrement complexe

- Faisant appel à l'audit interne et au contrôle de gestion, le manager
 - **collecte,**
 - **traite et**
 - **approuve l'information de gestion.**
- Ces informations, essentielles au pilotage de l'organisation, contribuent aussi à la réduction de l'asymétrie(irrégularité) d'information entre les différents intervenants de la structure.
-

- Par La bonne gouvernance, il est possible d'envisager une diminution des conflits et des rapports de force au sein de l'entreprise, source d'inefficacité.

- **La cohérence et la cohésion instaurées,**
- **la coordination pertinente entre les différentes unités de pilotage et**
- **la performance de l'équipe,**

traduisent un effort efficace de management clef sur la voie d'une "bonne" gouvernance.

Chap IV : Les rôles du manager

Le management est l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une affaire, d'une entreprise, d'un service ou d'une équipe.

C'est aussi l'art de conduire une entreprise vers la réalisation de ses buts fondamentaux

Plusieurs rôles sont assignés au manager dans l'exercice de ses fonctions. On cite d'après Minzberg

1- Le rôle de symbole

Il consiste à accomplir des tâches de:

- représentation et de cérémonie au sein du département ou de l'organisation
- Le président qui accueille une personnalité en voyage.

– le directeur des ventes qui invite à déjeuner un client important-

✓ tous accomplissent des devoirs cérémoniels utiles à la réussite de l'organisation qu'ils représentent

✚ Certains de ces devoirs peuvent paraître dérisoires, mais les managers sont supposés les remplir.

✚ Ils démontrent ainsi que les responsables se soucient de leurs employés, de leurs clients et de tous ceux qui méritent quelque considération.

2- le rôle de dirigeant

- Il implique la responsabilité de
 - diriger et de
 - coordonner les tâches des subordonnésafin que soient atteints les objectifs de l'organisation.
- Certains aspects du rôle de dirigeant concernent la gestion du personnel, comme
 - l'embauche,
 - la promotion et le licenciement.
 - La motivation des subordonnéset à s'assurer, dans toute la mesure des possibilités que les besoins de l'organisation s'harmonisent avec ceux des employés dans l'exercice de leurs fonctions

- . D'autres aspects encore du rôle de dirigeant ont trait à la supervision des tâches exécutées par les subordonnés et à l'examen des problèmes qui requièrent l'attention de la direction.

3- le rôle de liaison

- **Il concerne la mise en place des sources d'information, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.**

Il inclut les relations avec:

- **les clients**
- **les hauts fonctionnaires,**
- **les membres des conseils d'administration,**
- **les fournisseurs, et bien d'autres encore.**

En remplissant ce rôle de liaison, le manager recueille auprès d'autrui des informations qui peuvent avoir un effet sur le succès de l'entreprise.

De ce fait, le rôle de liaison aide le manager à mettre en place son système d'information, et il se rattache étroitement au rôle de récepteur de l'information.

4- Les rôles relatifs à l'information

- En assumant leurs rôles dans les relations interpersonnelles, les managers installent un réseau de contacts, Ces contacts les mettent à même de recevoir et de transmettre de grandes quantités d'informations,
- **Les managers obtiennent et exploitent cette information en jouant trois rôles d'information.**

Rôles relatifs d'information

```
graph TD; A[Rôles relatifs d'information] --- B[rôle de récepteur]; A --- C[rôle de transmetteur]; A --- D[rôle de porte-parole];
```

rôle de récepteur

rôle de transmetteur

rôle de porte-parole

rôle de récepteur

- le manager cherche et reçoit l'information. Les managers sont comme des systèmes de radar, qui scrutent l'environnement en quête d'une information susceptible d'affecter le fonctionnement du département et de l'organisation. Rappelons-nous qu'une grande partie de reçue est verbale.
- Le rôle de récepteur fait souvent du manager la personne la mieux informée au sein de l'organisation.

rôle de transmetteur

le manager partage ses informations avec les autres membres de l'organisation et les leur distribue.

Quelquefois l'information présente un caractère privilégié, cela signifie que les autres managers et employés ne devraient pas y avoir accès.

rôle de porte-parole,

le manager se charge des déclarations officielles adressées aux personnes étrangères à l'entreprise par le moyen de discours, de rapports, d'interventions à la télévision ou dans d'autres médias

Dans ce cas, ce que dit le manager représente la vérité officielle de l'entreprise.

5- Les rôles de décision

- L'information au sein d'une organisation a pour objet d'aider les intéressés à prendre des décisions. Qu'il soit responsable d'un département ou de toute une société,
- Le rôle de décideur du manager est peut-être plus important que les rôles joués par lui dans les relations interpersonnelles et l'information, parce que le manager engage en cette occurrence l'organisation elle-même, quant à sa ligne de conduite,
- En réalité, un manager peut jouer quatre rôles différents en tant que décideur.

**chef
d'entreprise**

**Rôles de
décision**

pacificateur

négociateur

**Répartiteur
des ressources**

le rôle de chef d'entreprise,

le manager cherche à améliorer le fonctionnement du département ou de l'organisation en prenant l'initiative des nouveaux projets ou en définissant les changements nécessaires

rôle de pacificateur,

- le manager est amené à résoudre des conflits entre ses subordonnés ou ses différents départements.
- Dans certains cas, comme une grève, un arrêt de travail ou la faillite d'un fournisseur, le manager doit savoir trouver une solution à des conflits qui opposent des organisations différentes.
- Même le meilleur des managers ne peut pas toujours, prévoir ou prévenir de telles crises, Le bon manager apprend à y faire face, le mieux possible, quand elles surviennent

rôle de distributeur des ressources,

- le manager a la responsabilité de désigner les allocataires des ressources disponibles et le volume de chaque allocation,
- Ces ressources peuvent consister en un budget prévisionnel ou des fonds supplémentaires, un matériel d'équipement, du personnel.
- Un manager doit continuellement faire des choix quant à la manière dont les ressources seront affectées,

—