



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Université Américaine Au Maroc
University of Leadership
Leaders Are Born!



MNG 100/ CHAPITRE 1

1^{ère} année francophone

INTRODUCTION AU MANAGEMENT

Mme. Zineb El Hammoumi

SOMMAIRE

- **Etymologie du mot « management »**
 - **Définition du management + exercice**
 - **Enjeux du management**
 - **Manager des hommes (et des femmes)**
 - **Histoire du management:** l'école classique, l'école des relations humaines et l'école quantitative.
 - **Le management aujourd'hui:** approche par les processus, l'approche systémique, l'approche situationnelle.
 - **Exercices**
-

LOGIE DU MOT MANAGEMENT

- Origine française: « ménage », du latin *manus*, la main, avoir en main, influencé par le mot français « manège », faire tourner un cheval dans un manège, dresser un cheval.
- Origine italienne: « *maneggiare* », contrôler, manier, conduire.
- Origine anglo-américaine: *management*, *manager*, *manage to* (arrivé à , parvenir à dans le sens réussir)

LOGIE DU MANAGEMENT

- En français, la notion de "*ménager*" consiste à gérer des ressources humaines et des moyens financiers (le majordome "chef de la maison" avait en charge de gérer les équipes ainsi que les moyens, comme les stocks des produits alimentaires).
- Il faut également ajouter aux origines du mot management la notion de *ménagement*, car on ne peut réellement manager les équipes et les ressources, que si on sait les ménager.

ITION DU MANAGEMENT

- Au sens strict : **gestion de** **À** (*risk management*)
- Au sens large : **pilotage de** **Une organisation**

- Le changement des pratiques (nouveau style hiérarchique, nouvelles relations sociales dans l'entreprise) ← → le changement du mot :
 - Manager / chef
 - Le top management / les cadres supérieurs
 - Le management / la hiérarchie
 - Management des hommes et des organisations (MHO) /
« Administration industrielle et générale » (Fayol, 1916)

ITION DU MANAGEMENT

- Le *management* (ou la *gestion*) est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante.
- Ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres.
- On entend par organisation une entreprise, une administration ou même une association.

Management: processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante avec et *via* d'autres personnes.

ITION DU MANAGEMENT

- Le terme de processus correspond aux activités fondamentales d'un manager.
- Les notions de efficacité et de performance relèvent de ce qui est réalisé et de la manière employée pour y parvenir.
 - La performance: se réfère au fait d'effectuer une tâche correctement, à la maîtrise de la relation entre les ressources et le rendement, le tout en cherchant à minimiser le coût du processus.
 - L'efficacité: mesure se référant au fait d'effectuer les tâches qui composent, d'atteindre des objectifs.

Fins/Efficacité

UTILISATION
DES
RESSOURCES

Pertes
contrôlées

Objectifs

Réalisation
maximale

ACCOMPLISSEMENT
DES
OBJECTIFS

ITION DU MANAGEMENT

- Il y a deux horizons dans la conduite des organisations : l'horizon opérationnel et l'horizon stratégique :
- L'horizon **stratégique** est au niveau de la Direction qui fixe les grandes orientations de l'organisation, la politique d'ensemble, la conduite à long terme, le choix des stratégies, mène les études et met en place les prévisions.
- L'horizon **opérationnel** fait référence à la conduite, au jour le jour, des affaires courantes et à la mise en application, dans le détail, de la politique générale dictée par la Direction.

Un management digne de ce nom doit permettre de parvenir à ses fins (efficacité), mais d'une façon rentable (performance).

QUESTIONS EN GROUPE

- **Toutes les organisations efficaces sont elles performantes?**
Discutez ce point.

- **Si vous deviez choisir entre être efficace et être performant(e), quelle serait votre position? Pourquoi?**

LES Outils DU MANAGEMENT

- Diriger efficacement les ressources de l'organisation nécessite l'utilisation d'outils qui se révèlent faire appel particulièrement à **l'économie**, mais aussi à la **sociologie** et la **psychologie**.
- Ainsi le management doit réussir à prendre en compte les représentations et intérêts des différentes parties prenantes de l'organisation tout en restant dans une idée d'optimisation organisationnelle.
- A l'origine, en reprenant les idées de Henri Fayol, le management a pour objectif de veiller aux fonctions: Technique, Commerciale (le marketing et l'acte de vendre), Financière, de sécurité, Comptable et Administrative.

TEMAUX DU MANAGEMENT

- Dans une optique moderne, en supposant que la production est seulement induite par la demande, le management se réduit aux fonctions de : **marketing** (et vente), **finance**, **organisation par la gestion de la qualité** (de la logistique, du management du système d'information et de la gestion des ressources humaines).

- De même, Fayol indique que le management doit réaliser :
 - Les prévisions (le management assure en effet la stratégie d'entreprise par l'évaluation d'entreprise) ;

 - L'organisation ;

EUX DU MANAGEMENT

- ❑ Le commandement;
- ❑ La coordination (par la logistique et le management du système d'information);
- ❑ Le contrôle (par le contrôle de gestion au sens large et l'analyse financière).

LES FONCTIONS DU MANAGEMENT

- Soit cinq verbes d'action (Henri Fayol, dans son *Administration Industrielle et Générale*, 1916)

- **Prévoir**
- **Organiser**
- **Commander**
- **Coordonner**
- **Contrôler**



Planification, Organisation, Direction, Contrôle

LES FONCTIONS DU MANAGEMENT

- Mais aussi .
- **Décider** (sélectionner des options d'action, dans une liste non exhaustive et dans un champ de contraintes)
- **Réguler** (harmoniser des contraires, équilibrer des intérêts)
- **(S) adapter** (réparer des erreurs, modifier les plans)
- **Réagir** (saisir les opportunités)
- **Négocier** (ajuster, arranger, nouer des compromis)

DES HOMMES (ET DES FEMMES)

- **Diviser** les tâches, les répartir entre des individus, les **coordonner**.
- Les **motiver**, les faire **simplifier** dans un projet d'entreprise qui n'est pas le leur !
- Les faire **coopérer**, alors que leurs intérêts, visions, etc. sont divergents, ou non convergents.
- **Gérer des relations sociales**, interpersonnelles ou organisationnelles (groupes, services, collectifs, etc.), ou institutionnalisées (syndicats).
- **Gérer une main-d'œuvre** (la recruter, la former, la licencier, la discipliner, la fidéliser, etc.).

- **3 écoles:**

- L'école classique: Smith, Taylor, Fayol, Weber.
- L'école des relations humaines: Owen, Munsterberg, Follet, Barnard, Mayo, Masolw.
- L'école quantitative.

MANAGEMENT: L'école classique

- Frederick Taylor (1856-1915), propose le concept d'organisation scientifique du travail tendant vers une « *one best way* » .
- La théorie du *management scientifique*: utilisation d'une méthode scientifique pour définir la manière optimale de réaliser une tâche.
- Il désirait appliquer les principes généraux d'amélioration de la productivité par la division du travail (décomposition rationnelle du travail en tâches fragmentaires et répétitives) à l'entreprise qu'Adam Smith (1723-1790) avait soulignés.
- Il partage aussi l'idée avec Henri Ford qu'une augmentation des rendements peut être obtenue en contrepartie de bons salaires.

MANAGEMENT: L'école classique

- Les 4 principes du management de Taylor:
 - ❑ Substituer l'empirisme traditionnel à la connaissance scientifique des divers aspects du travail de chaque individu.
 - ❑ Sélectionner, former, éduquer et perfectionner scientifiquement les ouvriers.
 - ❑ Etablir une coopération franche avec les ouvriers, de manière à assurer que l'ensemble du travail soit effectué conformément aux principes scientifiques établis.
 - ❑ Répartir le travail et les responsabilités de manière à peu près égale entre la direction et les ouvriers.

MANAGEMENT: L'école classique

- Henri Fayol (1841-1925), distingue le management des autres fonctions courantes de la conduite des affaires, telles que la comptabilité, la gestion financière, la production ou la distribution.
- Il s'agit selon lui d'une activité commune à l'ensemble des entreprises humaines, depuis l'administration d'un état jusqu'à la tenue de la maison.
- Il énumère ainsi **14 principes de management**:
 - Division du travail: la spécialisation augmente l'efficacité et le rendement;
 - Autorité et responsabilité: les managers doivent pouvoir donner des ordres et assumer leurs responsabilités;

LE MANAGEMENT: l'école classique

■ Les 14 principes du management (suite):

- ❑ Discipline: les employés doivent respecter les règles;
- ❑ Unité de commandement: chaque employé ne doit recevoir ses ordres que d'un seul chef;
- ❑ Unité de direction: il ne doit y avoir qu'un seul chef et qu'un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but;
- ❑ Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général: les intérêts d'un employé ou d'un groupe d'employés ne doivent pas prendre le pas sur l'intérêt général de l'entreprise;

MANAGEMENT: L'école classique

- **Les 14 principes du management (suite):**
 - ❑ Rémunération: les employés doivent recevoir un juste salaire en contrepartie de leurs services;
 - ❑ Centralisation: degré d'implication des subordonnés dans le processus décisionnel;
 - ❑ Hiérarchie: la hiérarchie reste la voie de communication privilégiée;
 - ❑ Ordre: chaque chose et chaque personne doivent toujours se trouver à la bonne place au bon moment;

MANAGEMENT: L'école classique

■ Les 14 principes du management (suite):

- ❑ Équité: les managers doivent se montrer bons et justes envers leurs subordonnés;
- ❑ Stabilité du personnel: une rotation élevée du personnel est cause d'inefficacité;
- ❑ Initiative: les employés s'investissent davantage si leur sens de l'initiative est développé;
- ❑ Union du personnel: la promotion du travail d'équipe favorise l'unité du personnel.

MANAGEMENT: L'école classique

- Et **5 fonctions** de cette *Administration industrielle et générale* (1916):
 - ❑ PREVOIR (« scruter le avenir »)
 - ❑ ORGANISER (« l'organisme matériel et social de l'entreprise »)
 - ❑ COMMANDER (« faire fonctionner le personnel »)
 - ❑ COORDONNER (« relier, unir, harmoniser »)
 - ❑ CONTRÔLER (« veiller à ce que tout se passe conformément aux règles et aux ordres »)

MANAGEMENT: L'école classique



PODC . Planification, Organisation, Direction, Contrôle:

- ❑ **Planifier:** définir des objectifs
- ❑ **Organiser:** trouver comment les atteindre
- ❑ **Coordonner:** motiver les effectifs
- ❑ **Contrôler:** gérer les activités

LE MANAGEMENT: l'école classique

- L'analyse du pouvoir auprès de sociologues comme par exemple Max Weber (1864-1920), puis de la stratégie de l'entreprise sont enfin devenus des thèmes de management que des auteurs (comme Peter Drucker, Henry Mintzberg et Michael Porter parmi d'autres), ont participé à explorer.
- Max Weber imagine un type idéal baptisé **bureaucratie**: modèle théorique d'organisation caractérisé par la division du travail et la mise en place d'une hiérarchie clairement définie, de règles et de normes précises, ainsi qu'un mode de relation impersonnel.

LE MANAGEMENT: l'école classique

- Weber utilise ce concept comme base pour la élaboration d'une théorie du travail et de son exécution au sein de groupes à larges effectifs, adoptée par beaucoup de grandes entreprises actuelles.

U MANAGEMENT: l'école classique

- Le modèle bureaucratique de Weber:
 - ❑ Division du travail
 - ❑ Hiérarchisation du pouvoir
 - ❑ Sélection formelle
 - ❑ Règles et normes formelles
 - ❑ Impersonnalité
 - ❑ Evolution professionnelle

GESTION EN GROUPE

- ***En quoi les conceptions de Fayol sont-elles aujourd'hui toujours adaptées - ou au contraire inadaptées - aux modes de fonctionnement des organisations?***

DU MANAGEMENT: l'école des relations humaines

- **Le facteur humain** est devenu progressivement un thème de recherche pour le management. L'essentiel de ce qui relève aujourd'hui de la gestion du personnel, ainsi que la plupart des idées contemporaines sur la motivation ou le leadership, résultent de travaux menés par certains théoriciens.
- Robert Owen (1771-1858) affirme qu'il faut améliorer les conditions de travail des ouvriers et que leur bien être peut se révéler extrêmement profitable en terme de management.
- Il se prononce en faveur d'un horaire réglementé pour tous, d'une législation sur le travail des enfants, de la promotion de l'instruction publique, de la fourniture des outils par les entreprises.

DU MANAGEMENT: l'école des relations humaines

- Hugo Munsterberg (1863-1916) est le père de la psychologie industrielle (l'étude scientifique des individus au travail, en vue d'optimiser leur productivité et leur adaptation professionnelle).
- Il recommande l'adoption de **test psychologiques** pour améliorer la sélection des candidats, défend l'intérêt des **théories d'apprentissage** dans le développement des méthodes de formation et préconise **l'étude du comportement humain** afin de déterminer les techniques de motivation les plus efficaces.

DU MANAGEMENT: l'école des relations humaines

- Spécialiste de philosophie sociale, Mary Parker Follett (1868-1933) est l'un des premiers auteurs à soutenir que l'organisation des entreprises peut être étudié du point de vue des comportement individuels et collectifs.
- Elle estime que la gestion des entreprises doit se fonder sur une **éthique collective** plutôt que sur l'individualisme. Le potentiel de chacun ne peut s'exprimer, selon elle, qu'à travers le groupe. Le travail du manager consiste donc à harmoniser et coordonner l'effort collectif, à exercer le pouvoir avec les employés, au lieu de les en exclure.

DU MANAGEMENT: l'école des relations humaines

- De même, Chester Barnard (1886-1961) jette un pont entre la vision classique et humaniste du management. Il publie « The functions of the executive » en 1938. Selon Barnard, la réussite d'une entreprise dépend en grande partie de la **coopération de ses employés et de leur soumission à l'autorité**. Mais aussi, de sa capacité à entretenir de bonnes relations avec les individus et les institutions qu'elle est amenée à côtoyer régulièrement.
- Il introduit l'idée selon laquelle les managers doivent en premier lieu examiner **l'environnement externe**, pour ensuite adapter leurs méthodes de gestion de manière à maintenir **l'équilibre global**.

DU MANAGEMENT: l'école des relations humaines

- Rapidement après les années 30, avec Elton Mayo (1880-1949) par exemple, le management s'inspire de la **psychologie** avec la prise en compte de « l'effet Hawthorne » (effet psychologique d'être l'objet d'une attention spéciale).
- Il s'intéresse à la productivité, à l'absentéisme, au taux de roulement et constate la morosité généralisée des travailleurs.

DU MANAGEMENT: l'école des relations humaines

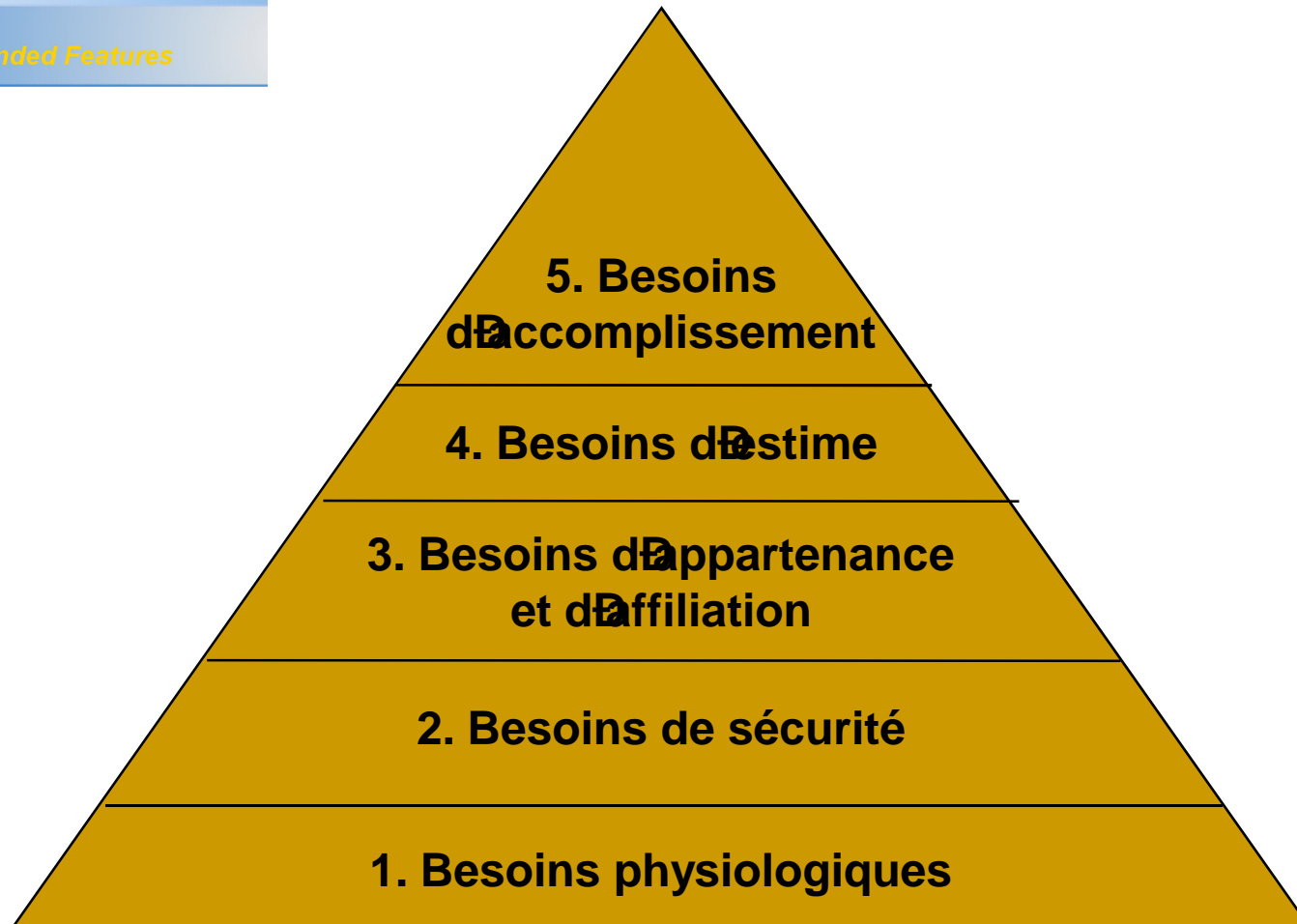
- Contributions:
 - Facteurs humains (affectif, émotionnel)
 - La satisfaction affecte l'efficacité (et non l'inverse)
 - « Inventeur » de la pause-café productive

 - Il souligne:
 - L'existence d'un lien étroit entre sentiments et comportements;
 - L'importance du poids du groupe sur les comportements individuels;
 - L'impact des normes collectives sur le rendement des ouvriers.
-

DU MANAGEMENT: l'école des relations humaines

- Abraham Maslow (1908-1970), connu pour ses écrits dans le domaine des sciences humaines appliquées aux entreprises, s'est surtout illustré par sa contribution à la compréhension de la **hiérarchie des besoins humains**.
- En plus d'identifier l'ensemble des besoins essentiels des humains, il a cerné la nature de la relation entre ces divers besoins. La forme pyramidale de la représentation des besoins mise au point par Maslow précise justement cette relation.

Sens de lecture



Chaque phase ne pourra être abordée que lorsque le besoin précédent aura été satisfait.

DU MANAGEMENT: l'école des relations humaines

- Les besoins physiologiques regroupent les besoins tout à fait primaires tels que : respirer, manger, boire, dormir, se loger et se vêtir (protection et chaleur). Si vous avez des difficultés réelles à respirer (par exemple à cause d'un incendie) ou à trouver votre nourriture (par exemple parce que vous êtes perdu dans un désert), les besoins de strates plus élevées dans la pyramide vous laissent plutôt froid. Vos énergies vont d'abord être utilisées pour combler ce besoin de base.

DU MANAGEMENT: l'école des relations humaines

- Les besoins de sécurité réfèrent à des éléments tels que : se sentir à l'abri des menaces de toutes sortes, vivre sans danger dans un environnement sûr, à peu près ordonné et prévisible, avoir des valeurs et des principes moraux qui permettent de donner un sens aux événements.
- Les besoins sociaux d'appartenance et d'affiliation englobent de pouvoir donner et recevoir de l'affection, avoir des relations intimes avec un conjoint et des amis, faire partie intégrante de groupes cohésifs (au travail ou ailleurs), ne pas se sentir seul et rejeté.

DU MANAGEMENT: l'école des relations humaines

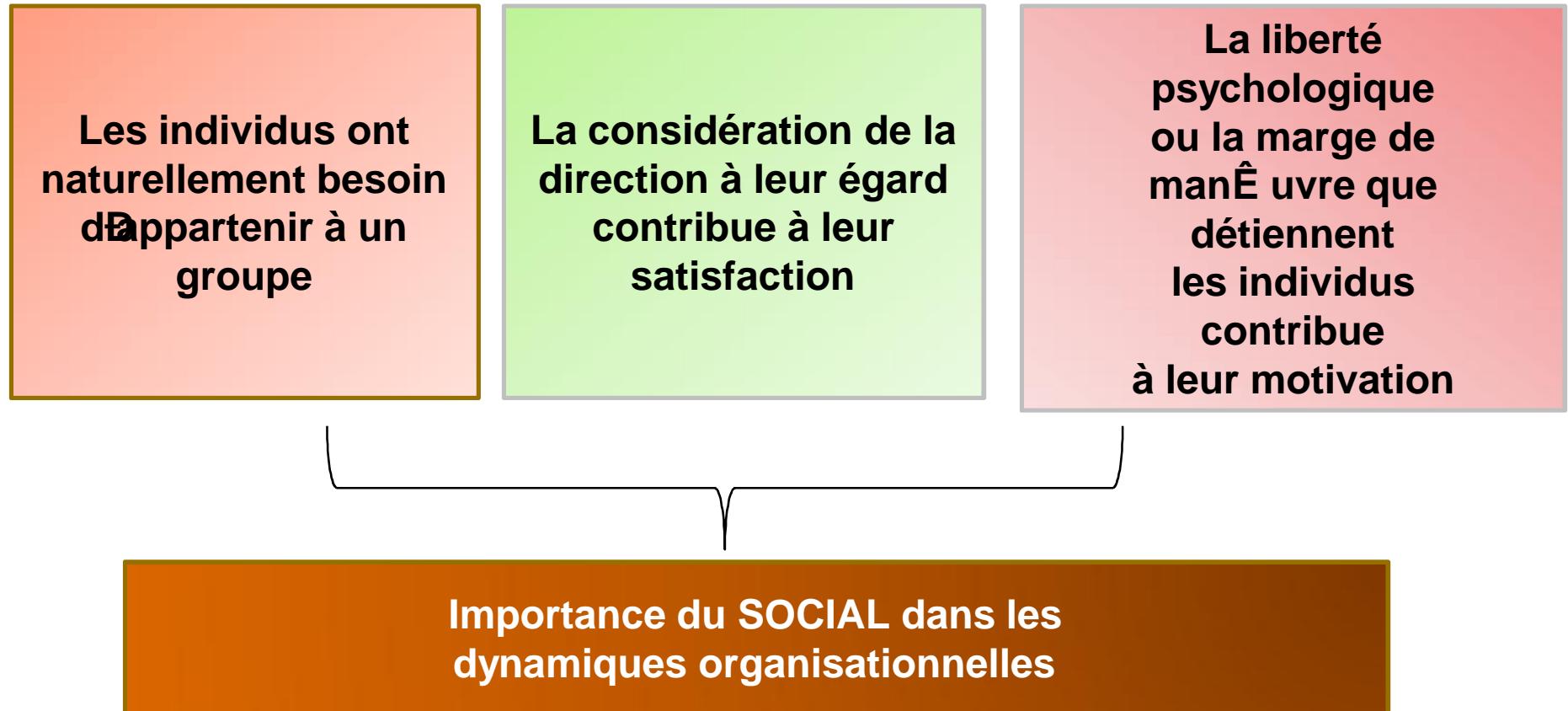
- Les besoins de reconnaissance ou d'estime sont de deux types.
 - *Estime de soi-même* : s'aimer soi-même, être fier de ce que l'on est et de ce que l'on fait, se sentir compétent, capable de réussir ce que l'on entreprend.
 - *Estime de soi par les autres* : être respecté et admiré par les autres, avoir un certain statut social et un certain prestige, être apprécié et reconnu pour ce que l'on est.

DU MANAGEMENT: l'école des relations humaines

- Les besoins de accomplissement personnel et de réalisation comprennent divers aspects comme pouvoir utiliser et développer toutes nos aptitudes et nos talents, pouvoir devenir tout ce que l'on est capable de devenir, pouvoir atteindre notre plein épanouissement physique, intellectuel, socio-affectif, artistique et spirituel.
- Il existe donc cinq catégories principales de besoins chez tous les humains, peu importe leur milieu et leur culture. La façon de répondre à ces besoins peut varier d'un lieu et d'une époque à l'autre mais pas les besoins eux-mêmes.

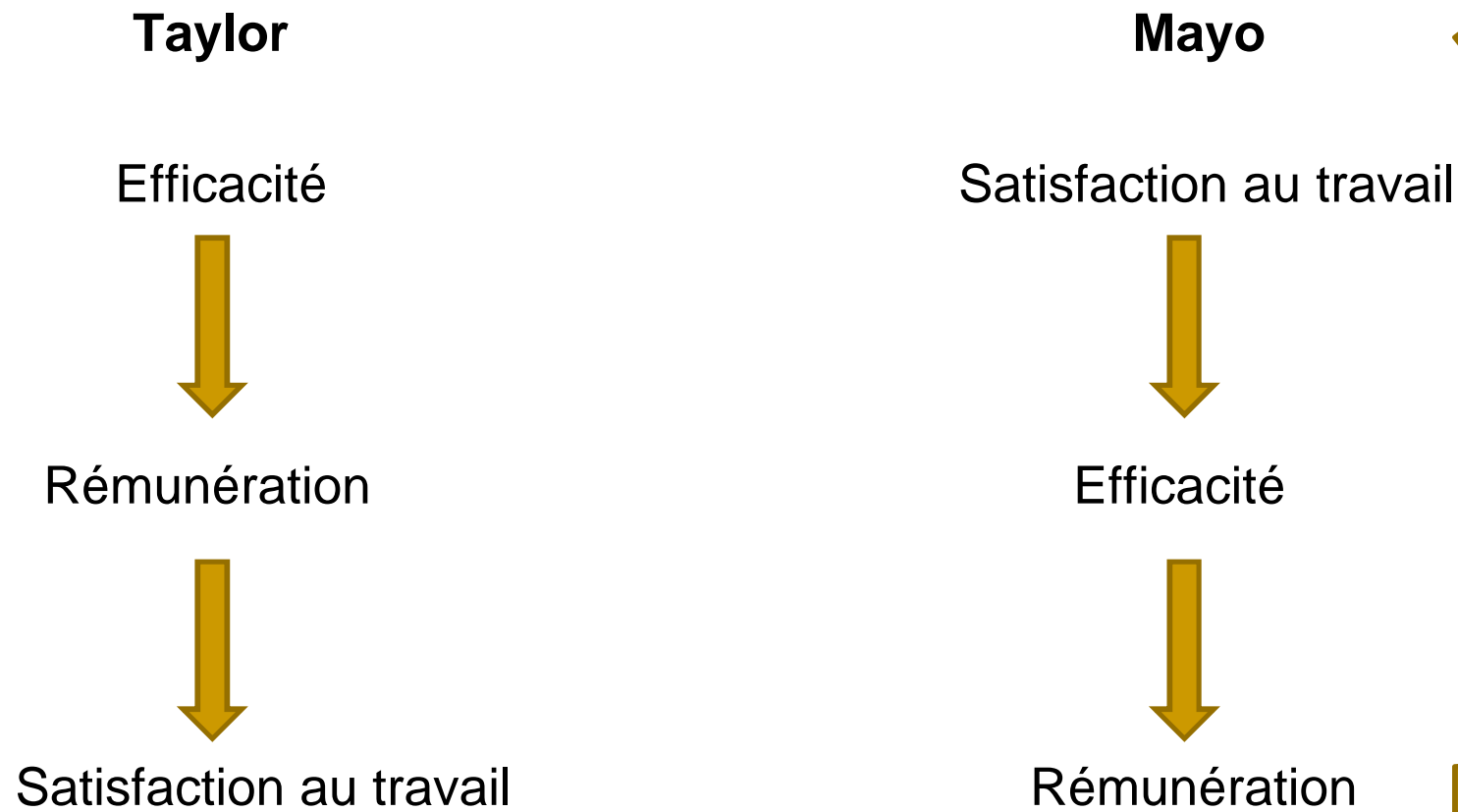
DU MANAGEMENT: l'école des relations humaines

■ 3 idées centrales:



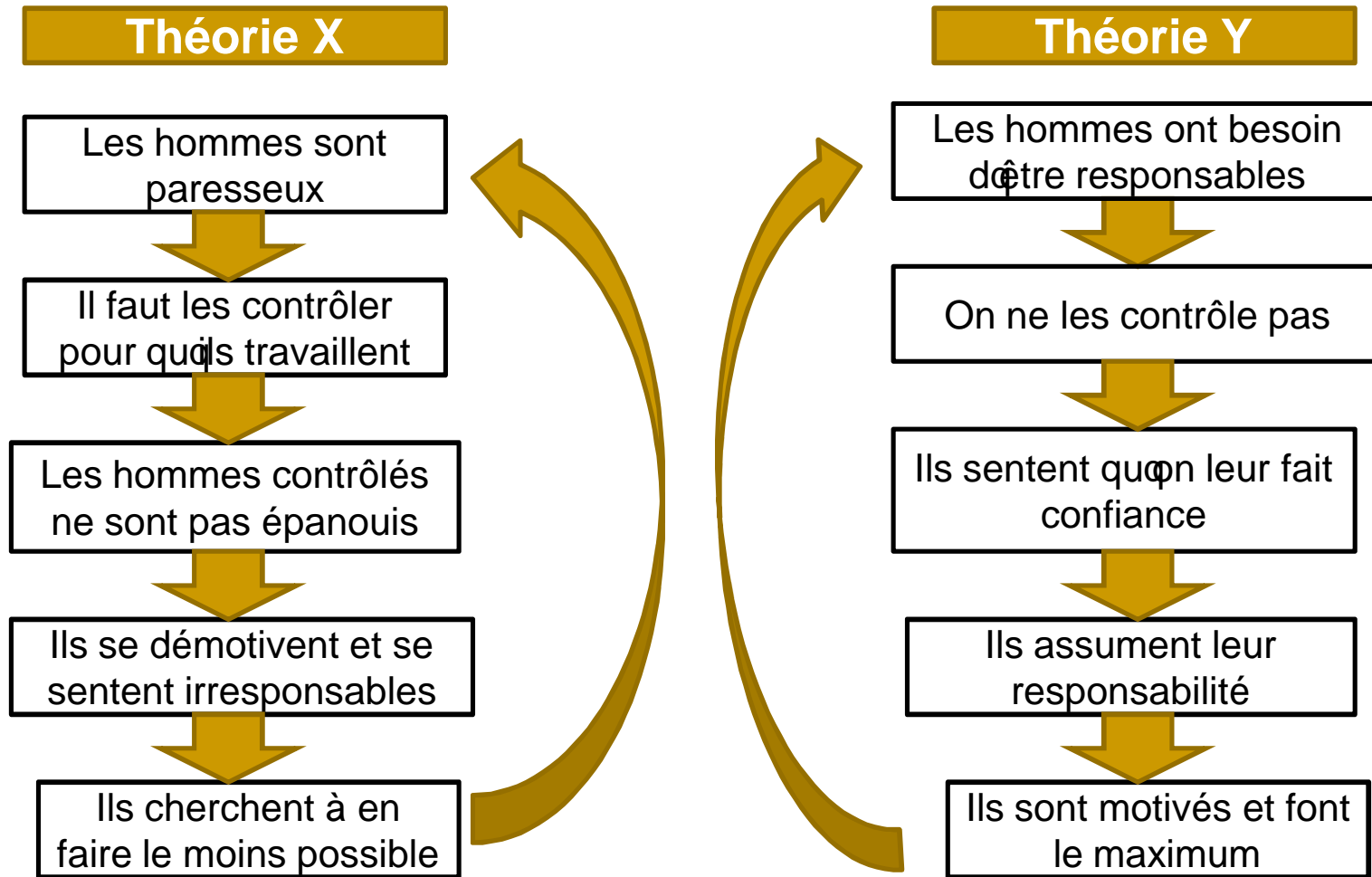
DU MANAGEMENT: l'école des relations humaines

■ L'équation de la motivation



MANAGEMENT: l'école des relations humaines

- Autre contribution: Douglas McGregor



DU MANAGEMENT: l'école des relations humaines

- Tous les partisans du mouvement des relations humaines partagent un optimisme inébranlable quant aux capacités de l'être humain.
- Malgré leur manque d'objectivité, tous exercèrent une influence considérable sur la théorie et la pratique du management.
- Notre façon d'aborder aujourd'hui les questions liées à la motivation, à la définition des postes et des organigrammes, à la culture d'entreprise, à l'optimisation du travail en équipe, à la formation des cadres, aux systèmes de rémunération doit beaucoup aux contributions de tous ces chercheurs.

GESTION EN GROUPE

- ***L'approche sous l'angle des relations humaines a-t-elle encore sa place dans des organisations marquées par la recherche prioritaire de la rentabilité financière?***

LE DU MANAGEMENT: l'école quantitative

- L'approche quantitative du management (ou recherche opérationnelle «RO») suppose le recours aux statistiques, aux modèles mathématiques d'optimisation et de gestion de l'information et aux simulations informatiques.
- La programmation linéaire peut ainsi permettre aux managers d'améliorer la répartition de leurs ressources.
- Cette approche contribue directement à la prise de décisions, en particulier dans le domaine de la planification et du contrôle.

MANAGEMENT AUJOURD'HUI

- **3 théories unificatrices pour l'étude du management:**
 - L'approche par les processus
 - L'analyse systémique
 - La théorie de la contingence

MANAGEMENT AUJOURD'HUI

- L'Approche par les processus
- Harold Koontz se emploie à démontrer que la plupart des approches du management représentent en fait de simples outils de gestion. Il estime qu'une approche par processus permettrait de dégager une théorie globale et synthétique.
- Cette approche se fonde sur les **fonctions managériales et l'exécution de ces fonctions** . planifier, organiser, commander et contrôle. Elle est représentée sous la forme d'un unique diagramme circulaire.

MANAGEMENT AUJOURD'HUI

■ La **Approche systémique**

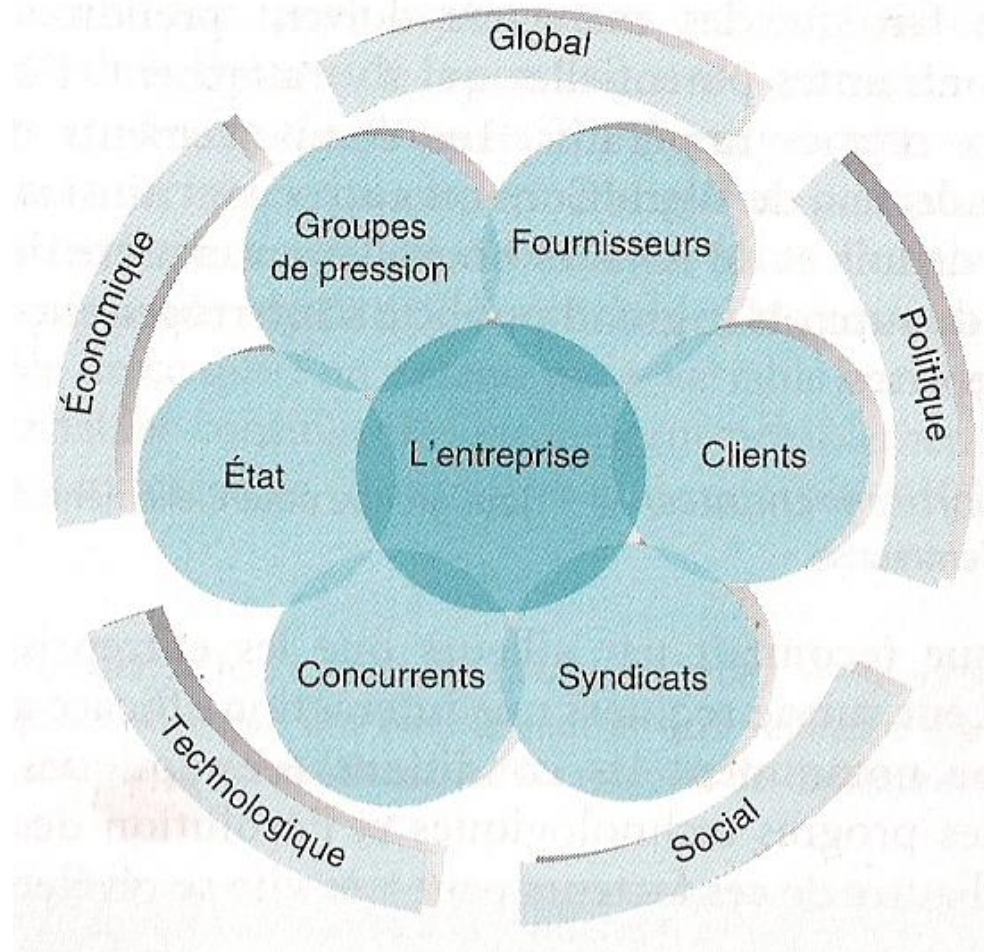
- Cette approche définit le système comme un ensemble de éléments interdépendants agencés de manière à former un tout cohérent.
- Il existe 2 grands types de systèmes:
 - Systeme fermés: systèmes qui n'interagissent pas avec l'environnement et qui ne subissent aucune influence.
 - Systemes ouverts: système qui interagissent dynamiquement avec leur environnement et qui transforment les ressources qu'ils traitent (cf. schéma précédent).

MANAGEMENT AUJOURD'HUI

- L'entreprise (et l'équipe qui la dirige) ne se contente pas d'interagir avec son environnement: elle en est aussi totalement dépendante.
- En management, on dit que l'entreprise dialogue avec ses partenaires.
- **Partenaires**: tout groupe potentiellement affectés par les décisions et les orientations de l'entreprise. Il peut notamment s'agir des pouvoirs publics, des syndicats, des entreprises concurrentes, des employés, des fournisseurs, des clients.

MANAGEMENT AUJOURD'HUI

■ L'Entreprise et son environnement



MANAGEMENT AUJOURD'HUI

- Le travail d'un manager consiste à coordonner toutes ces composantes afin d'atteindre les objectifs fixés.
- Le fait de envisager le manager comme un lien entre l'entreprise et son environnement conduit celui-ci à se montrer plus attentif envers ses partenaires clés (clients, fournisseurs, population locale).

MANAGEMENT AUJOURD'HUI

- **La théorie de la contingence (ou approche situationnelle)**
- Elle est venue remplacer certains principes de management trop simplistes.
- Cette approche intégrée du management affirme qu'il n'existe pas une méthode idéale qu'il suffirait d'appliquer, mais que les types d'approches ou de solutions envisagées dépendent toujours du contexte et de la situation rencontrés.

MANAGEMENT AUJOURD'HUI

- **4 variables contingentes fondamentales**
- Taille de l'entreprise: l'effectif d'une entreprise influence de manière considérable le travail des managers.
- Qualification des technologies: pour exercer son activité, l'entreprise exploite une technologie (processus qui consiste à transformer des ressources en produits). Ces technologies exigent des structures organisationnelles, des modes de gestion et des systèmes de contrôle différents.

MANAGEMENT AUJOURD'HUI

- Incertitude environnementale: le degré d'incertitude lié aux évolutions politiques, technologiques, socioculturelles et économiques influencent le processus managérial.
- Particularités individuelles: les individus diffèrent entre autres par leurs ambitions, leur autonomie, leur capacité à tolérer l'ambiguïté et leurs attentes. Ces différences individuelles ont une importance particulière quant aux choix du manager en termes de techniques de motivation, de style de leadership et de définition de postes.
- Les variables contingentes influencent notablement le travail des managers, c'est-à-dire leur manière de coordonner et de combiner l'ensemble des activités professionnelles.

QUESTION EN GROUPE

- ***En quoi l'Approche par les processus, l'Analyse systémique et la théorie de la contingence sont-elles des produits de la société contemporaine?***

*MERCI DE VOTRE ATTENTION
ET A LA SEMAINE
PROCHAINE ;)*