

Management général

Chap 1 : Définition et délimitation du concept de Management :

- Le management repose sur l'organisation et la coordination de six composantes de l'activité de l'entreprise :
 - les clients;
 - les fournisseurs;
 - les investisseurs (actionnaires ou associés) ;
 - les employés;
 - les flux d'informations;
 - les flux physiques, les bâtiments, les outils, etc.
- Le management consiste à saisir les opportunités et menaces de changement de l'environnement, à identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et à développer les politiques et programmes pour atteindre les objectifs essentiels ».

(Massachusetts Institute of Technology)

- Le management est un art dans son application.
- Le management est une science dans ses moyens théorique
- Les deux horizons du management : l'opérationnel et le stratégique
- Les deux volets du management : les hommes et les moyens
- La difficulté de la fonction : l'environnement est changeant.

Gestionnaire : Homme ayant des aptitudes et des compétences :

- Aptitude à définir les objectifs
- Aptitude à diriger
- Aptitude à prendre des décisions

- Aptitude prendre des risques
- Aptitude de communication
- ...

le rôle d'un gestionnaire : un planificateur, organisateur, communicateur, formateur, stimulateur, contrôleur.

Chapitre 2 : Les écoles de pensée du Management

- **Ecole classique** : Taylorisme, Fayolisme, Fordisme, Weber
- **Ecole des relations humaines** : Abraham Maslow, Herzberg
- **Ecole des systèmes sociaux** : Simon (PN économie)
- **Nouvelles mode d'organisation** : Gestion par projet, Qualité total, ...

❖ Les courants de la pensée classique :

Le but de l'école classique du management est la division du travail de façon à augmenter la productivité. Elle ne prend pas en considération l'intérêt de l'homme au travail.

□ **F. W. Taylor (1856-1915) : L'organisation scientifique du travail (OST)**

L'essentiel de l'OST, lancé en 1911, se repose sur 3 principes :

- **La division du travail et la spécialisation des tâches** : il doit y avoir une distinction entre les concepteurs (bureaux d'études) et les exécutants. C'est ce qu'on appelle le "best one way", il n'existe qu'une seule façon de travailler, celle étudiée par les bureaux d'études (et c'est de ce fait la meilleure).
- **La parcellisation des tâches** : c'est la décomposition du travail en éléments très simples pour qu'ils soient faciles à exécuter (exemple : le film "Les Temps Modernes").
- **La rémunération en fonction du rendement** : correspond à une prime liée au rendement (efficacité). Selon Taylor, la prime seule est le principal moteur de motivation.

- La fonction administrative (fonction de direction) est chargée de cinq tâches (POCCC) :

- **Prévoir** : anticiper l'évolution de l'entreprise.
- **Organiser** : mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs.
- **Commander** : gérer les hommes, donner des ordres ou des directives.
- **Coordonner** : harmoniser pour faire converger vers le même objectif.
- **Contrôler** : vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé.

● **Henry Ford (1863-1947) :**

pour accroître encore la productivité,

- il simplifie les méthodes de production par une STANDARDISATION des pièces et un allongement des séries afin de réaliser des économies d'échelle.
- Il organise la production en chaîne. Le convoyeur transportant les pièces à travailler impose son rythme de travail aux ouvriers.
- Modèle économique basé sur l'augmentation de salaires.

□ **M. Weber (1864-1920) : La bureaucratie**

Weber considère que pour manager, il faut appliquer la bureaucratie, qui correspond à trois styles de direction :

- **Style charismatique**
- **Style traditionnel**
- **Style rationnel ou bureaucratique**

Il estime que l'existence de procédures et de règles formalisées dans des documents participent à :

- **L'instauration d'un système de gestion rationnel;**
- **L'utilisation efficace des ressources.**

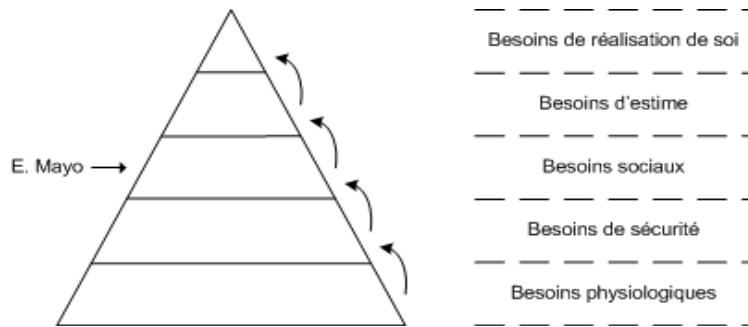
✓ **L'école des Relations Humaines**

E. Mayo (1880-1949) : Le père des Relations Humaines

En général, lorsqu'un sujet est observé, il modifie son comportement. La production à augmenter car la direction s'intéressait à l'équipe et non pas grâce aux conditions de travail. Il y a émergence de l'importance des relations interpersonnelles. Chaque groupe est devenu une équipe homogène avec ses propres objectifs, la satisfaction de chaque membre vient de la composition du groupe.

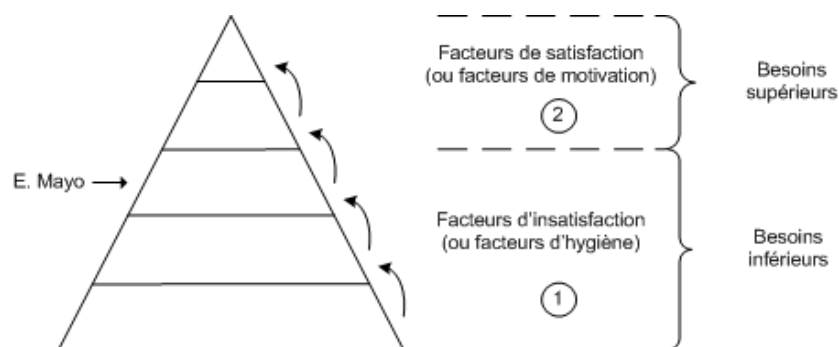
A. Maslow (1908-1970) : La pyramide des besoins

Maslow considère que les besoins exprimés par un être humain peuvent être hiérarchisés sous une forme pyramidale.



F. Herzberg (né en 1923) : L'enrichissement des tâches et la théorie des deux facteurs

Herzberg s'est inspiré de la pyramide de Maslow :



- Si (1) et (2) n'existent pas : il y a insatisfaction.
- Si (1) n'existe pas et que (2) existe : il y a insatisfaction.
- Si (1) existe et que (2) n'existe pas : il n'y a ni satisfaction ni insatisfaction.
- Si (1) et (2) existent : il y a satisfaction, pouvant entraîner une motivation.

Mac Gregor (1906-1964) : Les théories X et Y

La théorie X : on part du postulat que l'homme n'aime pas travailler, Il faut donc l'y contraindre (Taylor, Maslow, ...) La théorie Y : L'homme n'éprouve pour le travail aucune répugnance de principe, qu'il peut s'épanouir au travail, si on le lui permet. Le problème dans ce cas n'est plus de motiver mais d'éviter de démotiver, de détruire une motivation qui existe.

Définition du leadership :

Le pouvoir d'exercer une influence sur d'autres individus pour atteindre un objectif spécifique, dans une situation donnée.

✓ Ecole des systèmes sociaux :

Simon (1978) (PN économie)

Il remet en cause la rationalité des processus de prise de décision et forge le concept de rationalité limitée. Le processus de prise de décision :

- Intelligence

- Modélisation
- Choix

✓ École néoclassique :

DRUCKER (1909 – 2005) Le pape de management »

Les tâches majeurs du management.

- Fixation d'objectifs clairs;
- Établissement d'une organisation de travail efficace : productif et satisfaisant;
- Gestion des impacts et des responsabilités sociales;

5 principes d'actions:

- 1.Déterminer les objectifs à atteindre;
- 2.Analyser et organiser le travail en structure;
- 3.Assurer un rôle motivationnel et communicationnel;
- 4.Piloter avec des normes et des instruments de mesure;
- 5.Former les acteurs;

✓ École systémique

▪BERTALANFY

▪FORRESTER

▪MELES

▪MINTZBERG (né 1936)

✓ École japonaise

▪ISHIKAWA

▪PARETO

▪DEMING

▪UENO

ISHIKAWA et Cercles de Qualité. « la qualité est un mouvement de masse dans l'entreprise » Les axes de la maîtrise de qualité:

Engagement des Dirigeant ;

Formation massive à tous les niveaux ;

Pratique de la maîtrise de qualité par tout le personnel ;

Établissement des programmes annuels d'amélioration de la qualité.

CHAP 3 : Le rôle du Manager et les processus de gestion

Le manager assure un rôle d'encadrement, donc c'est un :

- ✓ Expert ou spécialiste (savoir faire)
- ✓ Meneur d'homme ou leader (mobilisateur)
- ✓ Stratège (dirige, prise de décision, pense le future).

Le rôle du manager :

La fonction administrative (fonction de direction) est chargée de cinq tâches (POCCC) :

- ✓ **Prévoir** : anticiper l'évolution de l'entreprise.
- ✓ **Organiser** : mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs.
- ✓ **Commander** : gérer les hommes, donner des ordres ou des directives.
- ✓ **Coordonner** : harmoniser pour faire converger vers le même objectif.
- ✓ **Contrôler** : vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé.
- ✓ **Mobiliser** : On peut résumer cela en plusieurs points :
Définir l'objectif ; Leader ; Décider efficacement ; Motiver ; Remobiliser...
- ✓ **Communiquer** : c'est un processus par lequel des significations sont transmises d'un pôle à un autre.

▮ Le processus de gestion :

Les formes de contrôle :

Contrôle administratif, il comprend les règles et les procédures formelles, le contrôle des résultats : mesurer les effets des actions
Contrôle social, lié à l'existence de processus sociaux et culturels construits par les groupes eux-mêmes.

L'autocontrôle, spontanément assuré par l'individu ou le groupe. Deux critères sont proposés par OUCHI (1979) pour étudier l'adaptation des systèmes de contrôle : Le degré de connaissance de la transformation opérée par les individus
La capacité à mesurer le résultat de cette transformation