

Thierry Burger-Helmchen • Caroline Hussler • Paul Muller

MANAGEMENT



Offert :
ressources
numériques
complémentaires

**Le manuel complet
du management**

Vuibert

Management

Thierry Burger-Helmchen

Université de Strasbourg

Caroline Hussler

IAE Lyon

Paul Muller

Université de Lorraine

Vuibert

Mise en page : IDT
Couverture : Patrick Leleux

ISBN : 978-2-311-40666-5

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :
20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70



Table des matières

Avant-propos	1
Partie I : Le manager et le management	
Chapitre 1 Le manager : des connaissances et des compétences	5
1. L'origine du management	6
2. Vous avez dit « management » ?	8
2.1 Un management efficace et efficient	9
2.2 Le management des ressources	11
3. Les fonctions du manager	12
3.1 Prévoir et planifier	12
3.2 Organiser	13
3.3 Diriger et être un leader	13
3.4 Coordonner	13
3.5 Contrôler	14
4. Les rôles du management	15
4.1 Les rôles interpersonnels	15
4.2 Les rôles d'information	17
4.3 Les rôles décisionnels	18
5. Les différents niveaux de management	20
5.1 Compétences et hiérarchies	21
5.2 La carrière du manager	23
6. Les connaissances et compétences nécessaires dans un monde professionnel moderne	27
6.1 Les compétences analytiques	27
6.2 Les compétences humaines (<i>soft skills</i>)	27
6.3 Les compétences techniques	28
6.4 Les compétences interculturelles	29

7. Les défis du management moderne	30
7.1 Construire et maintenir un avantage concurrentiel	30
7.2 Implications pour le futur manager	32
Conclusion	36
Résumé	36
Testez vos connaissances	38
Chapitre 2 Les théories du management	43
1. Les origines de la pensée managériale	44
2. Le modèle des valeurs en concurrence	46
3. Les modèles du management rationnel	48
3.1 Le management scientifique	48
3.2 Les problèmes du management scientifique	50
3.3 Le renouveau du management scientifique	52
3.4 Les Gilbreth	52
4. Les modèles des processus internes	54
4.1 Le modèle bureaucratique	54
4.2 Le management administratif	57
5. Le modèle des relations humaines	58
5.1 La contribution de Follett	59
5.2 Les études de l'usine Hawthorne (1924-1932)	60
5.3 Théorie X et théorie Y	62
6. Les modèles de systèmes ouverts	64
6.1 Management et complexité	66
6.2 L'innovation ouverte et la stratégie ouverte	66
7. Les modèles de contingence	70
Conclusion	73
Résumé	74
Pour aller plus loin	74
Testez vos connaissances	76

Partie II : Les fonctions du management

Chapitre 3 La planification	83
1. Pourquoi planifier ?	83
2. Le processus de planification	85
2.1. Bien spécifier les buts et les objectifs	85
2.2. Règles, procédures et politiques : déclinaison pratique du plan	87
3. Les avantages de la planification	89
3.1 La planification, une activité centrale	89
3.2 La planification, une activité stratégique	91
4. Les différents types de plan	93
4.1 Plans unique ou récurrent ?	93
4.2 Plans stratégique, d'activité et opérationnel	94
5. Le plan d'affaires (ou business plan)	97
5.1 Les caractéristiques de l'activité	97
5.2 L'état du marché et de la concurrence	97
5.3 Les pratiques de management	98
6. Planification, risques et incertitudes	99
6.1 Les plans d'urgence comme réponse aux risques	99
6.2 La méthode des scénarios pour pallier l'incertitude	100
6.3 Plan de continuité des activités pour empêcher toute interruption	103
7. Les outils de la planification	107
7.1 Les outils de prévision	107
7.2 Les outils d'ordonnancement	109
8. Compétences managériales	113
8.1 Les compétences managériales	113
8.2 Le management par objectifs	115
8.3 Les limites de la planification	118
Conclusion	120
Résumé	121
Pour aller plus loin	121
Testez vos connaissances	123

Chapitre 4 L'organisation	129
1. Formaliser l'organisation des activités	130
2. Principes de base : organisation de l'autorité, chaîne de commandement et étendue du contrôle	131
2.1 L'autorité	131
2.2 La chaîne de commandement	133
2.3 L'étendue du management	135
3. Design de l'organisation formelle	140
3.1 Organigramme hiérarchique	140
3.2 Mise en place d'une structure organisationnelle en cinq étapes	143
3.3 Spécialisation et division du travail	144
3.4 Différentes formes d'autorité dans l'organisation	146
4. L'organisation informelle	148
4.1 Comparatif de l'organisation formelle et de l'organisation informelle	149
4.2 Émergence et effets de l'organisation informelle	150
5. Centralisation et décentralisation	152
5.1 Les déterminants de la centralisation	152
5.2 Les raisons de la décentralisation	154
6. L'organisation des ressources humaines	156
6.1 Approches théoriques	156
6.2 Manager l'organisation du travail et la spécialisation	158
6.3 La planification du travail et la flexibilité	159
Conclusion	163
Résumé	163
Pour aller plus loin	164
Testez vos connaissances	165

Chapitre 5 Le leadership	173
1. Management et leadership	174
2. La théorie des traits de personnalité	176
3. Leadership : fonctions et rôles	179
3.1 La théorie fonctionnelle	179
3.2 La théorie des rôles	180
3.3 Style de leadership et nationalité	181
4. Le leadership situationnel	185
4.1 Le modèle de Hersey et Blanchard	185
4.2 Le cycle de vie du leadership	188
5. Les théories comportementales	189
5.1 Principaux travaux historiques sur les styles comportementaux de leadership	189
5.2 La grille managériale	191
6. Dynamiques de groupe et styles de leadership	192
6.1 Les précurseurs	192
6.2 Les styles de management de Likert	195
6.3 Les études de l'université de l'Ohio	196
6.4 Le leadership démocratique-participatif : de l'entreprise à la société	197
7. Le leadership contingent	201
7.1 Le modèle de Fiedler	201
7.2 La théorie du chemin-objectif	203
7.3 Théorie des substituts au leadership	206
8. Le leadership transformationnel et transactionnel	207
8.1 Pouvoir et influence	208
8.2 Le continuum leadership-management	210
8.3 Le modèle Vroom-Yetton-Jago	211
Conclusion	214
Résumé	215
Pour aller plus loin	215
Testez vos connaissances	219

Chapitre 6 Le contrôle	229
1. Les différents types de système de contrôle	230
1.1 La raison d'être du contrôle	231
1.2 Le timing du contrôle	233
2. Production et contrôle de la qualité	235
2.1 Le contrôle et le management de la qualité totale (TQM)	237
2.2 Les étapes du TQM	239
2.3 Sept outils de base pour le TQM	241
2.4 La documentation	244
2.5 Le contrôle des stocks	246
3. Le contrôle des ressources humaines	248
3.1 Le risque	249
3.2 Le degré de concurrence	249
3.3 Le type de propriété du capital	249
3.4 La régulation	249
3.5 Résistances au contrôle	250
4. Le contrôle financier	252
4.1 Les principaux documents financiers	253
4.2 L'analyse des ratios	254
4.3 Les audits financiers	256
5. Les contrôles stratégiques et opérationnels	256
5.1 Contrôle amont	256
5.2 Contrôle de l'état	257
5.3 La surveillance stratégique	257
5.4 Les contrôles d'alerte	257
5.5 Les systèmes de contrôle opérationnel	257
6. Gouvernance et contrôle	259
6.1 Définition	259
6.2 Le conseil d'administration	261
6.3 Gouvernance, performance financière et risques	264
6.4 Obstacles à la réussite du contrôle	269
Conclusion	270
Résumé	270

Pour aller plus loin	271
Testez vos connaissances	273
Chapitre 7 La prise de décision	281
1. Les environnements de la prise de décision	283
1.1 Environnements certain et incertain	283
1.2 Environnement risqué	283
1.3 Environnement ambigu	284
2. Les décisions programmées et non programmées	287
2.1 Les décisions programmées	287
2.2 Les décisions non programmées	288
3. Les modèles de prise de décision	289
3.1 Le modèle de la prise de décision rationnelle	290
3.2 Le modèle administratif	293
3.3 Le modèle de la décision intuitive	295
3.4 Le modèle politique	299
3.5 Le modèle dit « de la poubelle »	301
4. Erreurs et biais dans les prises de décision	303
4.1 Prise de décision et styles cognitifs du manager	304
4.2 La théorie des perspectives (<i>prospect theory</i>)	308
4.3 Limiter les options	309
4.4 L'escalade dans les décisions	310
5. Les acteurs et les outils de la prise de décision	313
5.1 Le décideur, un homme seul ?	314
5.2 Les outils de prise de décision	316
5.3 Les décisions collectives	319
Conclusion	325
Résumé	325
Pour aller plus loin	326
Testez vos connaissances	328

Partie III : Le management des organisations

Chapitre 8 Les structures et frontières organisationnelles	339
1. La structuration des activités : des enjeux multiples	340
2. Les déterminants de la structure	342
2.1 L'environnement	343
2.2 La technologie de production	344
2.3 Les ressources humaines disponibles	345
2.4 La taille et les formes de contrôle	347
2.5 La stratégie	349
2.6 La culture	350
2.7 Les parties prenantes	352
3. Archétypes de structures organisationnelles	354
3.1 Les structures classiques	356
3.2 Les structures mixtes	364
3.3 Les structures modernes	369
4. Alliances, écosystème et structuration optimale	374
4.1 Les alliances stratégiques	374
4.2 Les écosystèmes	376
4.3 Choisir une structure	379
5. Les frontières de l'organisation	381
5.1 Frontières organisationnelles et efficacité	381
5.2 Frontières organisationnelles et influence	382
5.3 Frontières organisationnelles et compétences	383
5.4 Frontières organisationnelles et identité	385
6. Les configurations structurelles selon Mintzberg	387
6.1 Les éléments de base	388
6.2 Sept configurations idéales-typiques	389
Conclusion	391
Résumé	392
Pour aller plus loin	393
Testez vos connaissances	396

Chapitre 9 Les cultures organisationnelles	403
1. Une vue d'ensemble	404
2. Formation de la culture organisationnelle	407
2.1 Émergence de la culture organisationnelle	407
2.2 Les vecteurs de la culture organisationnelle	409
2.3 Influences internes et externes	413
3. Types de culture organisationnelle et mesure	416
3.1 Culture du pouvoir	417
3.2 Culture des individus	417
3.3 Culture des tâches	417
3.4 Culture des rôles	418
3.5 Comment mesurer la culture organisationnelle	418
4. Culture positive et interculturalité organisationnelle	420
4.1 L'influence des cultures nationales sur le travail en entreprise : le modèle de Hofstede	422
4.2 Le projet Globe	425
4.3 L'approche de Trompenaars	426
4.4 Le modèle du télescope	428
5. Manager la culture organisationnelle aujourd'hui	430
5.1 La confiance	431
5.2 Une culture du partage des connaissances	431
5.3 Le modèle de référence : le SECI de Nonaka	434
6. Culture et agilité organisationnelle	437
6.1 Position concurrentielle	438
6.2 Structure organisationnelle	438
6.3 Ressources humaines, connaissances et compétences	438
6.4 Flexibilité et changement	438
6.5 Culture organisationnelle	439
Conclusion	441
Résumé	441
Pour aller plus loin	442
Testez vos connaissances	446

Chapitre 10 Les responsabilités organisationnelles	455
1. Vers une entreprise éthique	457
1.1 L'entreprise éthique, une entreprise multi-responsable	458
1.2 Les parties prenantes, sources d'influences multiples	459
1.3 Les approches philosophiques de l'éthique	460
2. Avantages des pratiques commerciales éthiques et de la RSE	463
2.1 Image et réputation	466
2.2 Accréditation et normes	466
2.3 Communication avec les parties prenantes	468
3. Le rôle des parties prenantes dans la RSE	469
3.1 Éthique et parties prenantes	470
3.2 Responsabilité sociétale des entreprises et parties prenantes	472
4. L'influence de la RSE sur la mission et les objectifs de l'organisation	473
4.1 Énoncé de la mission	473
4.2 Le rôle de la RSE dans la formulation de la mission	474
4.3 La RSE en tant qu'objectif et but organisationnel	475
4.4 Responsabilité sociétale et performance économique des entreprises	477
5. Un cadre pour la RSE	478
Conclusion	481
Résumé	481
Pour aller plus loin	482
Testez vos connaissances	486
Index	493

Avant-propos

Le management est-il la science du XXI^e siècle ? Nombreux sont ceux qui répondront par la négative. L'avenir est à la chimie, qui permet de produire des nouveaux matériaux toujours plus malléables et résistants à la fois ; à l'informatique, aux écrans, au digital, qui nous accompagnent désormais dans chacune de nos activités ; à la médecine et aux sciences du vivant, qui améliorent nos conditions de vie. Pourtant, les inventions qui font progresser notre société sont rarement le fruit du travail isolé d'un(e) chimiste, d'un(e) informaticien(ne) ou d'un(e) biologiste. Elles sont le résultat d'un travail d'équipe, des contributions d'un ensemble de personnes aux compétences parfois très différentes qui se regroupent, se motivent autour d'une mission ou d'un but précis et s'organisent pour l'atteindre. Or, le management trouve sa place dès que se profilent une activité collective, des ressources à acquérir et à distribuer, des actions à coordonner, des femmes et des hommes à motiver. La pratique du management est inhérente aux activités humaines réalisées et finalisées collectivement. C'est grâce à cette discipline que des projets d'envergure sont menés dans de bonnes conditions. Le management a ainsi pris une place prépondérante dans les activités humaines contemporaines, que ce soit au sein des entreprises, dans les institutions publiques ou encore dans les associations et organisations non gouvernementales.

Au moment où nous rédigeons ce manuel, Peugeot renoue avec les profits après une période noire qui a failli entraîner sa disparition ; les start-up françaises fleurissent à un rythme inégalé ; le chômage en France est au plus bas depuis 10 ans et les offres d'emploi pour les cadres managers se multiplient. Ces indicateurs sont enthousiasmants pour la nouvelle génération d'étudiants en management et pour les futurs managers. Nous voyons bien que le destin de toute entreprise, et plus généralement de toute organisation, n'est pas écrit et que l'activité des managers est en mesure de le faire changer. Qu'il s'agisse de petites ou de jeunes structures, tout comme d'entreprises établies ou avec une activité internationale, elles nécessitent toutes d'être pilotées par des managers compétents.

Le manuel : connaissances et compétences

Le management est un sujet vaste et les travaux de chercheurs, s'ancrant dans la réalité des organisations, ne cessent de renouveler les théories et les pratiques. En conséquence, nous avons dû faire des choix pour circonscrire le contenu de ce manuel. Deux volontés ont

présidé à ces choix. Premièrement, nous avons le souhait de mettre en avant les textes fondateurs et les auteurs historiques. Certaines références peuvent paraître anciennes, mais nous n'envisageons pas de sacrifier des concepts et des théories centrales (parfois visionnaires) sous prétexte de modernisme. Deuxièmement, nous voulions mettre en avant des travaux plus récents, issus des meilleurs journaux en management, qui permettront aux enseignants d'illustrer leurs cours par des notions et des cas renouvelés, et d'ainsi montrer le grand dynamisme de leur discipline.

Pédagogie

Ce manuel a été testé dans le cadre de nos propres cours, devant des publics de différents niveaux, et dans des contextes différents : en IUT, en faculté de sciences économiques et de gestion, en licence d'administration économique et sociale, en bachelor, en licence de management en IAE, en école d'ingénieur et au niveau master devant un public débutant en management.

Il permet des utilisations pédagogiques variées. Pour chaque chapitre, il est possible de dispenser soit :

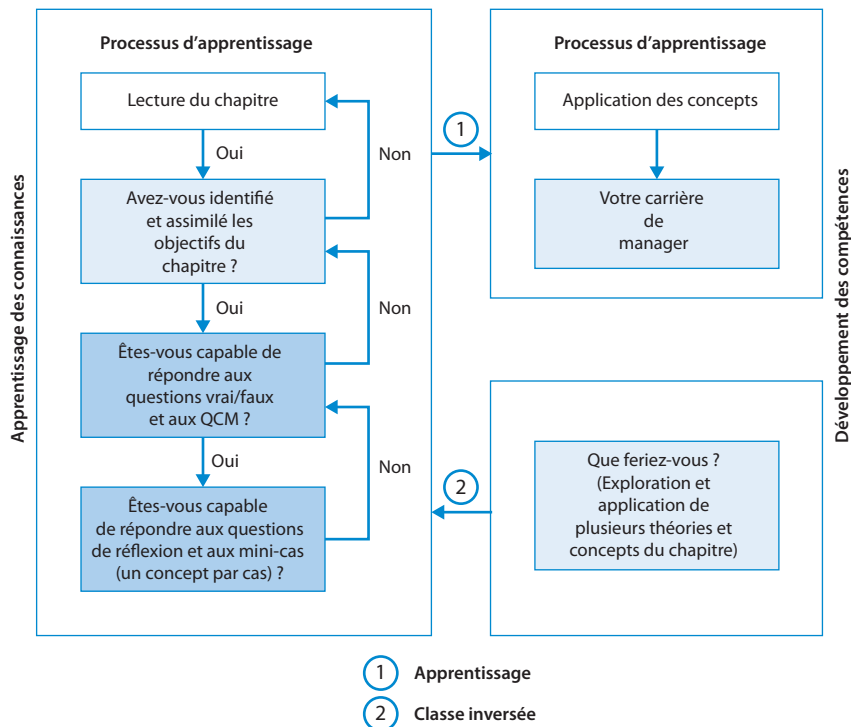
- Une séance de cours intégrée de 3,5 à 4 heures. L'enseignant fait une présentation du contenu théorique et traite avec les étudiants des mini-cas et questions de fin de chapitre.
- Une séance de cours magistral de 2 heures et une séance de travaux dirigés d'1,5 heure, pour laquelle les étudiants préparent les réponses à l'avance, permettant à l'enseignant de se concentrer sur les questions de discussion afin de rappeler les parties essentielles du cours.
- Une séance de 3 heures de préparation en groupe et 1 heure de restitution, dans le cadre d'une classe inversée basée essentiellement sur le cas de fin chapitre « Que feriez-vous ? ». Nous conseillons cette méthode pour un public mature, de niveau master, et en effectif réduit.

Chaque chapitre est structuré de la même manière, avec :

- Un rappel des principaux objectifs du chapitre.
- Une introduction avec une feuille de route du chapitre. En général, les premières sections sont plus théoriques et présentent les concepts. Plus le lecteur avance dans les sections, plus celles-ci adoptent une approche opérationnelle et mettent en avant des compétences pratiques et des postures managériales.
- Des « Focus », qui permettent de rappeler des faits ou de donner des résultats de recherche académique récents.
- Des « Mini-cas » avec questions, qui correspondent à la notion directement présentée dans la section précédente.
- Une conclusion, suivie d'un résumé (respectant la structure des objectifs formulés en début de chapitre).
- Une rubrique « Pour aller plus loin », qui reprend l'ensemble des références académiques et Internet employées dans le chapitre. Ces références permettent à l'enseignant de se plonger, avec les étudiants qui le souhaitent, dans les articles académiques.

- Une partie « Testez vos connaissances », avec 10 vrai/faux et 10 questions à choix multiples, qui permettent de valider simplement l'acquisition des connaissances. Les 10 questions de discussion sont construites pour suggérer les limites des connaissances présentées et mettre les concepts en perspective.
- Une rubrique « Votre carrière de manager », composée de questions de réflexion, qui donne l'opportunité à l'étudiant d'établir le lien entre ses premières expériences en entreprise et les théories exposées. Elle porte également sur les défis associés à sa future carrière de manager ou à sa vie d'étudiant engagé.
- Une rubrique « Que feriez-vous ? », qui développe un cas, souvent plus long, qui appelle une réflexion plus poussée, collective et mobilisant plusieurs concepts abordés dans le chapitre.

Nous avons testé le contenu de cet ouvrage dans des écoles de management accréditées (AACSB, EQUIS, EPAS), ainsi que dans des grandes écoles d'ingénieur. Le contenu, les syllabus qu'il permet de rédiger et les tests et outils pédagogiques associés assurent un apprentissage des connaissances et une amélioration des compétences de l'étudiant, aussi bien dans le cadre d'un apprentissage en autonomie que dans celui d'un apprentissage collectif.



Remerciements

Nous remercions les éditions Vuibert qui ont accueilli ce projet avec enthousiasme. En particulier, nous tenons à remercier Christophe Lenne, promoteur et conseiller éclairé de ce manuel.

Nous remercions Isabelle Chave et Héléna Falcone pour leurs lectures attentives. Un immense remerciement à Nicole Scrivante qui a beaucoup contribué à l'ensemble de ce manuel et pour la réalisation de très nombreux graphiques.

Nous remercions nos étudiants pour leurs remarques souvent très stimulantes et constructives quant aux premières versions des chapitres. Ils nous ont permis de faire évoluer le manuel.

Nous remercions aussi nos institutions d'enseignement pour leur confiance et leur soutien : le réseau des IAE et en particulier l'IAE de Lyon, la faculté des sciences économiques et de gestion de l'université de Strasbourg, l'EM Strasbourg, l'IUT Louis Pasteur, l'IUT de Haguenau, la faculté de droit, d'économie et d'administration de l'université de Lorraine et Agro-Sup Dijon.

Nous remercions enfin nos collègues et nos laboratoires de recherche respectifs pour les échanges stimulants dont ce manuel a grandement bénéficié : le BETA (Bureau d'économie théorique et appliquée) et le centre Magellan.

Plus largement, la rédaction de ce manuel a bénéficié des nombreuses interactions au sein de différents réseaux de recherches : AIMS (Association internationale de management stratégique), Atlas-AFMI (Association francophone de management international), AGeCSO (Association pour la gestion des connaissances dans la société et les organisations), EGOS (*European Group for Organizational Studies*) et, en particulier, au sein du RRI (Réseau de recherche sur l'innovation). À tous, un très grand merci !

Nous souhaitons vivement que la pensée managériale continue de passionner les communautés académiques, tout en inspirant et en s'inspirant des pratiques réelles des managers d'hier, d'aujourd'hui et de demain.

Thierry BURGER-HELMCHEN

Caroline HUSSLER

Paul MULLER

Le manager : des connaissances et des compétences

Objectifs du chapitre :

- Définir le concept de management, en théorie et en pratique.
- Détailler les fonctions et les rôles du manager.
- Décrire les connaissances et compétences du manager.
- Déterminer les actions managériales en fonction des différents types d'organisation.
- Évaluer l'impact du monde contemporain sur les connaissances et compétences managériales.

Citez aussi vite que vous le pouvez cinq noms de managers ! Probablement les noms qui vous viendront à l'esprit sont-ils ceux de dirigeants d'entreprises de la haute technologie qui font régulièrement la une de la presse spécialisée et généraliste et même parfois de quelques tabloïds. Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Bill Gates sont en général les noms les plus cités. Tous sont liés à des entreprises nord-américaines. Quelques noms d'entrepreneurs européens ou asiatiques viennent ensuite. Au fur et à mesure que vous vous familiariserez avec l'actualité économique, vous connaîtrez des noms d'entreprises, des secteurs d'activité qui ont des spécificités et vous entendrez parler de tel ou tel manager.

Ce n'est pas un hasard si vos réponses portent sur de grandes entreprises mondialement connues. C'est d'elles que vous entendez le plus parler et nous les citerons souvent. Comme tout le monde les connaît (ou pense les connaître), ces entreprises et ces managers sont des exemples illustratifs tout trouvés. Vos réponses comportent certainement davantage de noms liés à la haute technologie que de noms liés à l'agriculture ou au petit électroménager. À nouveau cette réponse n'est pas surprenante, les entreprises et les managers d'un secteur en apparence dynamique sont plus souvent sous le feu de la rampe. Mais ne vous y trompez pas, de nombreux managers œuvrent de manière plus discrète car c'est dans la culture de leur secteur d'activité. Certaines industries produisent moins d'innovations de rupture mais relèvent pourtant de nombreux défis managériaux et méritent largement que l'on s'y intéresse. Enfin et surtout, nous sommes certains que toutes les réponses que vous avez avancées, tous les noms que vous avez mentionnés sont des noms de dirigeants d'entreprises. La réponse à la question ne consiste pas à donner des noms de dirigeants ou de fondateurs, mais de managers. Au sein d'entreprises, d'associations, d'institutions

publiques, le management n'est pas réservé aux dirigeants ou à un petit groupe au sommet de la hiérarchie. Le management est l'affaire de tous. C'est la ligne directrice de ce qui se produira dans notre vie professionnelle. Quel que soit votre métier, vous aurez à manager, à gérer et à participer.

En entreprise, vous serez reconnu pour vos talents et compétences. Un bon boulanger est d'abord reconnu parce qu'il fait du bon pain, un bon programmeur car il maîtrise son code, un fiscaliste car il sait naviguer entre les différents textes de loi. Toutefois, à ces compétences fonctionnelles s'ajoutent des connaissances et des compétences managériales nécessaires à la compréhension du comportement de vos collègues. Elles vous permettent d'apprécier le bien-fondé des décisions stratégiques, d'avoir une idée de ce qu'est une bonne performance ou, tout simplement, de comprendre les règles explicites mais aussi implicites de votre environnement professionnel.

Il n'existe pas de modèle de management ultime mais beaucoup de styles différents. Certains sont plus appropriés que d'autres en fonction de l'activité de l'organisation, de son environnement et de ses caractéristiques historiques. C'est cette diversité, ce dynamisme qui fait du management un sujet passionnant et aussi important.

Focus

Comment définir le management ?

Il existe un nombre important de définitions du management mais elles se rejoignent toutes autour de quelques idées maîtresses : le management, c'est l'organisation et la coordination des activités de toute structure (une entreprise par exemple) permettant d'atteindre un ensemble d'objectifs préalablement définis.

I. L'origine du management

Le management a une longue histoire, et sa pratique est bien plus ancienne que sa formalisation académique et son enseignement en école ou à l'université. Vous pensez bien que pour construire des pyramides, les Égyptiens avaient quelques menues compétences en management ! Les entreprises ont besoin du management pour organiser et utiliser les ressources, il en va de même pour les nations. Les empires et les nations se sont construits grâce au management des ressources afin de protéger les civilisations et de les faire évoluer.

Les révolutions industrielles, les grands défis économiques et la diffusion de technologies de rupture ont profondément modifié l'organisation des sociétés. Le management a aussi évolué. De l'économie vivrière aux multinationales, les pratiques de management se sont développées, enrichies et sans doute professionnalisées.

Frederick Taylor a introduit le management scientifique à la fin du XIX^e siècle. Nous reviendrons sur ses travaux au fil de cet ouvrage. Retenez simplement, de manière caricaturale, qu'il partait du principe que les ouvriers n'étaient motivés que par leur salaire. Sur la base de ce principe, il a mis au point un système qui permettait de mesurer, avec un niveau de détail élevé, la quantité de travail (l'effort) que chacun était en mesure de fournir en

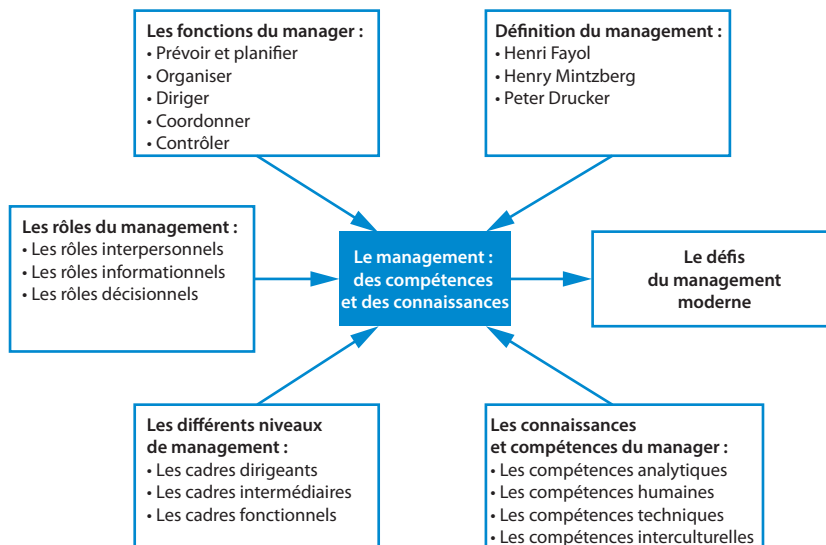
une journée. Cette approche était inscrite dans les valeurs et la culture de cette époque. Les règles étaient dures, la discipline était une valeur fondamentale et les sociétés étaient structurées en classes. Il n'est pas étonnant que, lorsque les sociétés évoluent, les pratiques managériales s'adaptent et, parfois même, les devancent afin de répondre aux nouveaux défis, à des attentes et ambitions sans cesse renouvelées.

Ainsi, lorsque, après l'agitation des deux guerres mondiales, les ouvriers œuvraient en Europe pour mettre en place une nouvelle structure sociale, les pratiques managériales inspirées par ce mouvement ont été prises en compte. L'école dite des « relations humaines » était née. Nous exposerons également dans le chapitre 2 les travaux des principaux auteurs de ce courant de pensée.

L'évolution du management a eu lieu à chaque époque et ne s'est jamais arrêtée. La philosophie derrière ces changements a également évolué, passant du stade de « pousser les individus à faire » à « aider les individus à faire », puis à « bien faire » et à « mieux faire ». De nouvelles pratiques émergent continuellement et Internet, par le biais de la digitalisation des organisations et des transactions, n'est pas sans faire changer les pratiques. Les connaissances et les compétences nécessaires pour manager s'enrichissent et se diversifient. L'ensemble de ces connaissances et compétences seront abordées tout au long de ce manuel.

Ce premier chapitre offre une description du management. Il existe un grand nombre de définitions mais nous nous concentrerons sur celles avancées par les théoriciens et praticiens qui font autorité dans le domaine ou qui ont davantage marqué une époque. Puis, un survol des rôles et des fonctions des managers nous permettra de décrire leurs multiples activités et responsabilités. Comme le management ne se limite pas aux entreprises, nous évoquerons le management dans les associations et nous dresserons la liste des défis qui guettent les managers en devenir. La figure 1.1 résume cette diversité en grands blocs qui seront étudiés dans ce chapitre.

Figure 1.1 – Un aperçu du management



2. Vous avez dit « management » ?

Bon nombre d'auteurs et de scientifiques ont contribué à définir et à améliorer notre compréhension du management. Vous découvrirez l'essentiel de leurs travaux dans les prochains chapitres. Ainsi, pour Peter Drucker, Henry Mintzberg ou Henri Fayol, le management est une activité qui en réunit beaucoup d'autres.

Le Français Henri Fayol, ingénieur des mines, a passé l'essentiel de sa carrière à pratiquer le management. De 1888 à 1918, il occupait la fonction de directeur général de la Société de Commentry, Fourchambault et Decazeville, un groupe minier et métallurgique. Sa contribution au management est synthétisée dans son ouvrage de 1916 *Administration industrielle et générale*. Le succès de ce texte a donné lieu à de nombreuses traductions dans les années qui ont suivi sa publication en France, non sans quelques difficultés d'adaptation. Fayol utilise le mot « administrateur » pour parler du manager. Pour lui, administrer – donc manager – c'est prévoir, planifier, organiser, commander et contrôler. Ces activités de management s'appliquent, selon lui, à toutes les entreprises, grandes et petites, industrielles, commerciales, politiques, religieuses, bienfaitantes, etc. Cette analyse est encore aujourd'hui la base d'une certaine vision du management. Fayol était aussi l'un des premiers à systématiser la formalisation d'un organigramme et de fiches descriptives des activités (des métiers). Enfin, c'était un défenseur de l'idée que le management peut et doit être enseigné.

Pour Henry Mintzberg, auteur mondialement connu pour ses ouvrages consacrés au management, le management répond à de nombreux impératifs :

- assurer la production efficace et efficiente de biens et de services (ces notions sont abordées ci-après) ;
- définir la structure de l'organisation et assurer la continuité des activités ;
- adapter l'organisation aux évolutions de l'environnement sans perte de contrôle ;
- s'assurer que l'organisation exécute la stratégie mise en place par les dirigeants ;
- servir de levier d'information entre les employés et la société ;
- maintenir la culture et la structure organisationnelle.

Enfin, pour Peter Drucker, grand observateur des praticiens du management, l'essentiel du management se concentre en cinq points :

1. utiliser de manière efficace les qualités des individus et neutraliser leurs défauts ;
2. améliorer la contribution de chacun à l'organisation ;
3. fixer des objectifs et intégrer les individus dans un but collectif, les faire adhérer à ce but, à une vision commune des choses ;
4. permettre à l'entreprise et ses membres de se développer par la formation, la mise en commun de connaissances et de compétences, l'apprentissage ;
5. s'assurer que chacun a compris ce qu'il doit réaliser, ce que l'on attend de lui et ce qu'il est en mesure d'attendre des dirigeants.

2.1 Un management efficace et efficient

L'utilisation des ressources par les managers est soumise à des critères d'efficacité et d'efficience.

L'efficacité en management

L'efficacité confronte l'utilisation des ressources et la conformité des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Un management efficace est un management qui permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs en utilisant correctement les ressources. L'efficacité se mesure par degré ou palier, d'inefficace à efficace. Plus les résultats sont proches de ce qui est attendu, plus le management est efficace.

L'efficience en management.

L'efficience est le rapport entre la quantité des ressources consommées lors de la production et le résultat obtenu. Pour un même résultat, le management qui a consommé le moins de ressources est le plus efficient. Plus il y a de ressources gaspillées durant le processus de production, plus le management est inefficent. Tout comme l'efficacité, l'efficience est une mesure continue plutôt que binaire.

La figure 1.2 décrit la relation entre efficacité et efficience. Un manager peut être relativement inefficace mais efficient. En conséquence, l'organisation progresse peu et les objectifs restent hors d'atteinte, mais peu de ressources sont consommées. Un management peut aussi être peu efficient, c'est-à-dire qu'il consomme de nombreuses ressources mais d'une grande efficacité : les objectifs sont atteints. Dans les quatre situations décrites sur la figure 1.2, une seule est vraiment positive pour l'entreprise, une doit être évitée à tout prix. Dans le cas où les buts ne sont pas atteints mais que peu ou pas de ressources sont consommées, la situation n'est pas désirable, mais l'entreprise conserve des ressources qu'elle peut réinvestir dans le futur. Tout n'est donc pas perdu.

Figure 1.2 – Efficience et efficacité

Utilisation des ressources	Efficient	Le manager n'arrive pas à atteindre les objectifs, mais est très prudent sur l'utilisation des ressources. Résultat : l'organisation ne peut rien proposer aux clients dans l'immédiat mais dispose encore de ressources en réserve.	Le manager choisit les bons objectifs et arrive à les atteindre en utilisant le minimum de ressources nécessaires. Résultat : un produit de qualité, compétitif, souhaité par le consommateur.
	Inefficient	Le manager choisit de mauvais objectifs et/ou n'arrive pas à atteindre ses objectifs. Les ressources sont mal employées ou sont gaspillées. Résultat : Le produit ou service n'est pas souhaité par le client ou il est de mauvaise qualité.	Le manager atteint les objectifs mais a consommé plus de ressources que prévu. Résultat : l'organisation commercialise le bon produit mais elle n'est pas concurrentielle au niveau du prix.
		Inefficace	Efficace
		Atteinte des objectifs	

Des approches dites « frugales » jouent sur la recherche d'efficacité. Sur la base de ressources financières limitées, l'organisation doit réussir à atteindre un objectif (être efficace). Dans une étude menée par Vijay Govindarajan et Ravi Ramamurti (2018) sur les coûts de la chirurgie de la cataracte en Inde et aux États-Unis, il apparaît que pour un niveau d'efficacité comparable (opération réussie, pas de complication, vue rétablie) l'hôpital Aravind en Inde est bien plus efficace : l'opération en Inde représente environ 0,3 % du coût aux États-Unis ! Une étude similaire sur la chirurgie cardiaque montre que, toujours pour un niveau d'efficacité comparable, le coût en Inde représente 3 % de celui aux États-Unis. Si la première réaction est de penser que ces différences proviennent essentiellement de la masse salariale, une étude poussée montre que les salaires n'expliquent que 14 % de ce différentiel. L'essentiel vient d'une productivité supérieure en Inde où la spécialisation de chaque praticien est beaucoup plus poussée qu'aux États-Unis ou qu'en Europe. Un spécialiste de la cataracte ne réalise que des opérations de la cataracte, et ce de nombreuses fois par jour.

Focus

Le management, un art ou une science ?

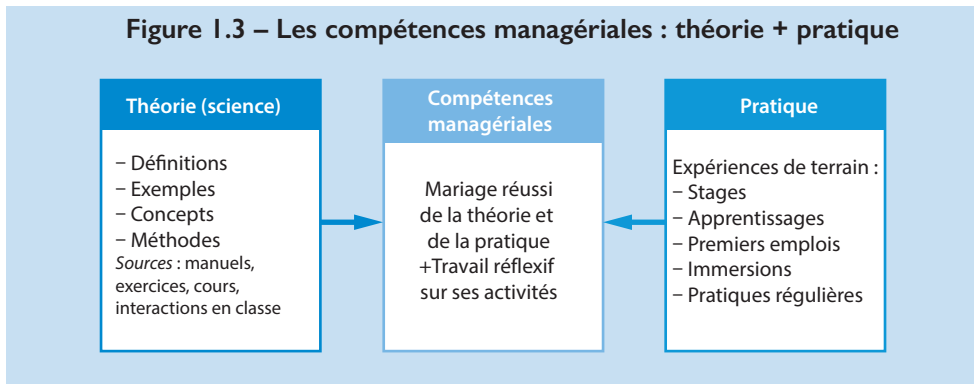
Depuis que le management est devenu un objet d'étude, il fait débat. S'agit-il d'une science, d'un art, des deux ? Nous n'apportons pas de réponse à ce débat qui polarise les opinions, le management est un sujet assez vaste pour qu'il soit les deux. Si l'art est défini comme une activité qui crée du changement, atteint un objectif précis par des gestes et des actions précis et délibérés, alors le management s'en apparente. Le management est **l'art du comment**. Comment les employés, les managers, les dirigeants procèdent-ils ?

À l'inverse, la science est une pratique systématique, reproductible, bien que liée à une situation particulière. La science est le monde des causes et des effets, des relations entre différentes variables. Elle est faite de concepts, de principes, de perspectives théoriques qui permettent de comprendre les événements passés et de prévoir ce que sera le futur si les mêmes causes se reproduisent. **La science explique le « pourquoi »**. Cette approche est absolument essentielle au manager pour qu'il ne reproduise pas d'erreurs, qu'il s'agisse des siennes ou de celles des autres.

Les défenseurs du management vu comme « un art » soutiennent l'idée que manager c'est utiliser des techniques et recourir à des compétences. Un management de qualité implique la mise en œuvre de ces techniques et **compétences** avec virtuosité dans des situations et des environnements variés. Il existe une part de créativité dans le management, dans les relations interpersonnelles, dans la résolution de certains problèmes et dans l'expression et le transfert de la motivation.

Les tenants de l'approche scientifique soulignent que le management possède toutes les qualités constitutives d'une science, c'est-à-dire un ensemble de connaissances validées, admises, s'appliquant à de nombreux contextes et dont les effets et les limites sont connus et documentés. Ces **connaissances** portent sur de nombreux sujets (finance, ressources humaines, analyse concurrentielle...) et continuent d'être utilisées au vu de leur robustesse. Elles sont actualisées avec régularité et validées empiriquement selon des protocoles méthodologiques précis. Le management est certainement une combinaison des deux, connaissances et compétences, science et art, et le manager éclairé utilisera de manière appropriée l'un ou l'autre lorsque la situation l'exigera.

Figure I.3 – Les compétences managériales : théorie + pratique



2.2 Le management des ressources

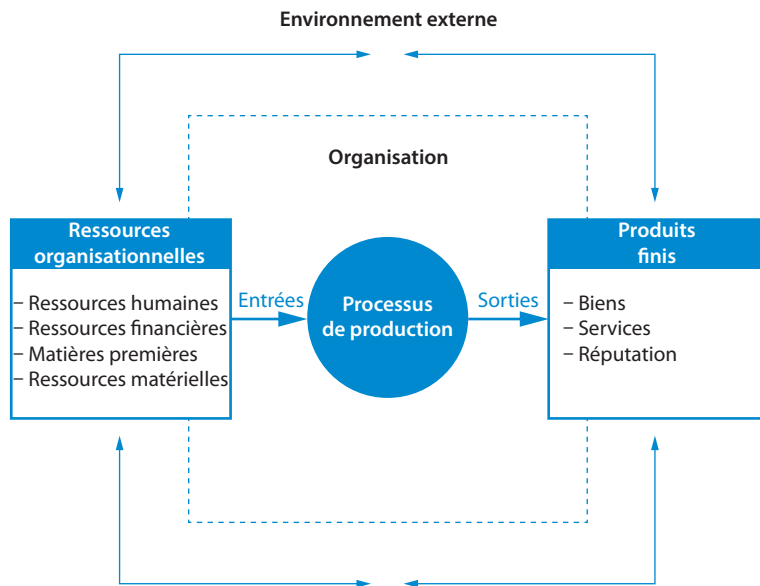
Le management permet l'utilisation optimale des ressources de l'organisation. Ces ressources sont composées de différentes catégories que le management combine lors du processus de production. Les quatre catégories basiques sont :

- les ressources humaines ;
- les ressources financières ;
- les matières premières ;
- les ressources matérielles et immatérielles.

La figure 1.4 décrit comment ces ressources sont combinées et transformées en produits et services durant le processus de production. Les ressources humaines correspondent à l'ensemble des employés de l'organisation. Les compétences et les connaissances qu'ils détiennent sont de la plus haute importance pour l'organisation et méritent une attention toute particulière de la part du management. Les ressources financières correspondent aux moyens que le management peut mobiliser pour acquérir d'autres ressources ou investir dans des facteurs de production destinés à perdurer au sein de l'organisation. Les matières premières sont les matériaux bruts que l'organisation utilise pour produire et qu'elle transforme dans le but de créer de la valeur. Cette catégorie incorpore des matières premières que l'organisation est seule à pouvoir exploiter, tout comme des matières premières qu'elle achète sur différents marchés mais également des produits finis ou semi-finis qu'elle valorise grâce à ses compétences commerciales. Les ressources matérielles (des machines) et immatérielles (des brevets, des marques) sont mises à contribution lors de la réalisation du produit final ou pour en faciliter la commercialisation.

Un maître-restaurateur achète des matières premières (viande, légumes...) grâce à ses ressources financières. Il transforme ces matières premières en utilisant des ressources humaines (la brigade de cuisiniers du restaurant), mais aussi des ressources matérielles (fours, réfrigérateurs...) afin d'élaborer des mets qu'il propose à sa clientèle dans un lieu dédié (ressource matérielle). Certains maîtres-restaurateurs sont récompensés par des étoiles, toques et bibs qui renforcent leur notoriété (ressources immatérielles). Ils peuvent, comme Alain Ducasse ou Jean-François Piège, se créer une réputation qui représente aussi une ressource immatérielle sur laquelle développer des activités dérivées (cours et livres de cuisine, émissions télévisées, etc.).

Figure I.4 – Le processus de combinaison et de transformation des ressources



3. Les fonctions du manager

Les fonctions principales du manager se regroupent en cinq catégories :

- prévoir et planifier ;
- organiser ;
- diriger et être un leader ;
- coordonner ;
- contrôler.

Ces fonctions clés du management feront chacune l'objet d'un chapitre spécifique. Nous en donnons ici un aperçu.

3.1 Prévoir et planifier

Dans une entreprise, prévoir et planifier, c'est endosser le rôle de la fourmi tel qu'il est présenté dans la fable de Jean de La Fontaine *La Cigale et la Fourmi*. La prévision implique une prise en compte du futur et, par conséquent, l'organisation des ressources et des activités afférentes. La planification correspond au processus de sélection des actions à mener pour atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés. La planification respecte la stratégie de l'entreprise et détermine l'efficacité et l'efficacé de celle-ci. Pour Fayol (1949), une bonne planification nécessite de la continuité dans les actions, de la flexibilité et de la précision. Dans des environnements concurrentiels et en perpétuelle mutation, les prévisions sont plus difficiles à réaliser mais elles n'en sont que plus importantes. Une bonne prévision donne au manager des informations critiques sur l'environnement afin que les prises de dé-

cision soient plus simples et de meilleure qualité. La prévision et la planification constituent des activités essentielles dans toute organisation, quels que soient sa taille et son secteur d'activité. Ces activités permettent d'adapter les ressources de l'entreprise afin d'éviter les gabegies ou les ruptures. N'importe quel manager de petite entreprise réalise une activité de ce type afin de bien gérer ses stocks. Les organismes publics, comme les services de santé, doivent parvenir à prévoir le nombre de patients potentiels pour déterminer le nombre de lits que doit contenir un nouvel hôpital. Enfin, les mégaprojets comme l'organisation des Jeux olympiques ou la construction d'une centrale nucléaire nécessitent une planification détaillée qui prend en compte les impacts sociaux, économiques et environnementaux.

3.2 Organiser

Organiser, c'est s'assurer que l'entreprise dispose des ressources nécessaires (humaines, financières, matérielles, matières premières) et que leur volume est proportionnel aux besoins. Organiser, c'est aussi la mission du manager qui doit créer et entretenir des relations de travail satisfaisantes entre les employés, les encourager à collaborer et les aider à atteindre leurs objectifs. Pour organiser les activités, le manager regroupe les collaborateurs selon un schéma particulier adapté aux activités à réaliser. Il peut s'agir d'unités fonctionnelles, de départements ou de groupes projet. Cette activité implique le développement d'une ligne hiérarchique, l'institutionnalisation d'une autorité et la répartition des responsabilités. La structure organisationnelle est le résultat de l'activité de l'organisation. Elle comprend également les moyens de motivation pour assurer la coordination des activités et la réalisation des objectifs.

3.3 Diriger et être un leader

Diriger c'est prendre des décisions et les communiquer à ses collègues. Il faut faire preuve de leadership pour être capable de communiquer une vision qui servira de cap à tous les employés et qui leur permettra de savoir ce que l'on attend d'eux. Le résultat optimal d'un bon leadership et d'une bonne direction se trouve dans la motivation et la fidélité des employés envers l'organisation.

Le leadership et le management ne sont pas la même chose mais les deux sont profondément liés. Le management nécessite un certain niveau de leadership car manager c'est accepter d'influencer le comportement des autres (et d'en assumer la responsabilité). Tous les managers ne sont pas des leaders. L'absence de leadership peut en partie être compensée par d'autres qualités qui vaudraient au manager de la reconnaissance et lui permettraient d'agir tel un leader.

Diriger c'est aussi savoir aplanir les difficultés, déculpabiliser et rassurer les employés durant les périodes de turbulence.

3.4 Coordonner

La coordination assure que les activités sont exécutées au bon moment et au bon endroit sans affecter négativement d'autres fonctions de l'organisation. La coordination nécessite des flux d'information précis entre les managers et les autres membres de l'entre-

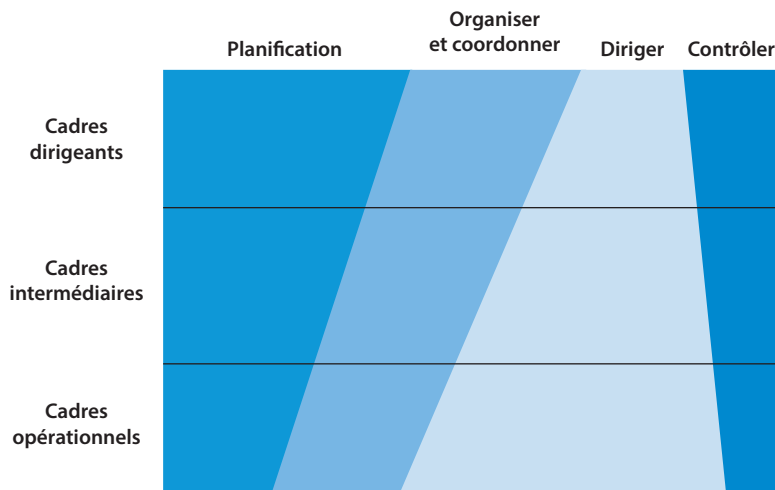
prise mais également entre tous les niveaux hiérarchiques. Cette coordination fait aussi appel à la compétence des managers à concevoir le planning de tous les collaborateurs afin de mettre en œuvre l'ensemble des capacités de production et d'innovation de l'entreprise.

3.5 Contrôler

Le contrôle est une mesure de l'activité de l'entreprise et, en particulier, une mesure de performance basée sur les écarts par rapport aux objectifs que l'organisation s'est fixés. Le contrôle s'accompagne de mesures afin de corriger les écarts et de reprendre une trajectoire conforme aux attentes.

Le contrôle concerne tous les niveaux de l'entreprise, de l'individu à l'équipe, et du département jusqu'à l'organisation dans son intégralité. Les formes de contrôle varient fortement en fonction de l'activité mesurée. Il n'est pas possible d'utiliser les mêmes indicateurs, outils et pratiques dans une entreprise industrielle qui réalise une production en grande série avec des équipes qui travaillent en roulement 7 jours sur 7 et un cabinet d'architecture spécialisé dans la réalisation d'ouvrages d'art uniques.

Figure 1.5 – Temps relatif dans chaque activité par catégorie de cadre



La figure 1.5 donne une représentation du temps que consacrent les différents cadres aux opérations indiquées. Il s'agit de grandes masses obtenues par diverses études. Elle représente une moyenne et non pas le cas d'un manager en particulier. Le cas du manager dirigeant est à souligner : contrairement à ce à quoi l'on pourrait s'attendre, diriger n'est finalement pas son activité principale. En comparaison, un manager opérationnel dirige des équipes au quotidien et en continu, et cela représente une plus grande part de son activité. Il s'agit bien ici d'une représentation en termes de temps relatifs, et non de l'importance que cette activité peut prendre pour toute l'organisation.

Focus**Le nouveau management public**

Le secteur public est souvent accusé d'immobilisme, de lenteur, d'être incapable de se réformer et beaucoup trop coûteux. Pourtant, les pratiques de management ont beaucoup évolué dans le secteur public durant ces dernières années. Le « nouveau management public » (NMP) est une philosophie développée depuis la fin des années 1980. De nombreuses interprétations du NMP existent mais elles ne sont pas toutes convergentes. En général, le NMP a pour but d'améliorer l'efficacité des services publics et d'augmenter le contrôle de l'État sur ces services. L'idéal, qui n'a pas encore été atteint, serait d'avoir une maîtrise des coûts comparable à celle des entreprises du secteur privé tout en conservant une grande variété de services publics.

Au-delà de cette philosophie générale, le NMP peut être vu comme un ensemble de pratiques et de techniques. Certaines de ces techniques sont simplement des transferts du secteur privé au secteur public. Ces répliques attisent les critiques envers le courant NMP, arguant qu'il n'a rien de neuf puisque, souvent, les outils du privé sont copiés sans même être adaptés aux spécificités du secteur public et que l'objectif est simplement de détruire ce qui fait l'originalité et la valeur du service public.

Il est certain que les administrations bureaucratiques doivent évoluer compte tenu de leur « lourdeur ». Elles s'y consacrent depuis des années en incluant de nouvelles missions. Toutes les administrations publiques ont ainsi introduit des mesures de performance. Enfin, même s'il ne s'agit pas de NMP au sens pur, elles ont toutes intégré de nouveaux outils informatiques.

4. Les rôles du management

Un rôle est un ensemble de tâches qu'un individu réalise selon la position qu'il occupe dans l'organisation. Il existe trois catégories de rôles génériques :

- les rôles interpersonnels ;
- les rôles informationnels ;
- les rôles décisionnels.

4.1 Les rôles interpersonnels

Tenir un rôle interpersonnel consiste à interagir avec les différents membres du personnel de l'entreprise. Durant ces interactions, le manager est à la fois un parangon, un leader et un agent de liaison.

Un rôle de parangon

Le manager doit être identifié et accessible, son comportement se doit d'être exemplaire, il est la figure de proue de l'entreprise. Son rôle est parfois très commercial, afin de promouvoir la marque de l'entreprise, ses produits et son savoir-faire. Prenez l'exemple de Richard Branson, le manager emblématique du groupe Virgin. Il incarne littéralement

l'entreprise : son image et celle de l'entreprise ne font qu'une. De nombreux dirigeants de grands groupes s'essayent à la même chose. Cette notoriété, cette image, sert à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise. À l'intérieur, elle motive les employés qui travaillent autant pour Virgin que pour Branson. À l'extérieur, cette reconnaissance permet d'entrer plus facilement en contact avec d'autres dirigeants mais aussi avec des responsables politiques susceptibles d'apporter des avantages à l'entreprise. Ce comportement se retrouve à tous les niveaux. Combien de managers de PME tentent de se rapprocher des politiques locaux, des maires et de leurs conseillers afin d'orienter certaines décisions en utilisant leur notoriété ?

Un rôle de leader

Le rôle de leader est en réalité une somme de rôles. C'est à la fois un fournisseur de motivation, d'inspiration et d'encouragement pour les autres. Le leader doit se doter de qualités que les autres membres de l'organisation admirent, valorisent et recherchent car elles sont source d'émulation. La force de caractère du manager et sa personnalité permettent de défendre la vision et les missions de l'entreprise et facilitent également l'obtention de certaines ressources. Comme indiqué précédemment, il existe de nombreux liens entre le management et le leadership. Le premier s'apprend, le second est plus difficile à acquérir car il dépend de qualités innées ou qui se développent avec les expériences de vie (le charisme et la personnalité). Le dirigeant historique d'une entreprise familiale, un entrepreneur qui vient de créer son entreprise, le dirigeant d'une multinationale, tous sont en mesure d'avoir du leadership. L'absence de leadership est toujours un handicap pour l'entreprise, en particulier lors de périodes économiques difficiles où l'environnement concurrentiel est chaotique. Le leadership est également une « colle » qui maintient l'unité de l'organisation.

Un rôle d'agent de liaison

Le manager a un rôle de liaison qui lui permet de connecter les individus au sein et en dehors de l'entreprise. Ce rôle est lié à des compétences de communication, de mise en relation, etc. Le manager doit bien comprendre le type de relation qu'il doit créer et développer pour réussir à atteindre au mieux ses objectifs et ceux de l'entreprise. Ce rôle nécessite une communication avec un nombre élevé d'acteurs différents : fournisseurs, clients, partenaires financiers, etc. Chacun de ces groupes, voire chacun de ces individus au sein d'un même groupe, nécessitera une communication et une attention particulières. Afin d'établir un lien préférentiel, il faut apprendre à bien connaître son interlocuteur et ne pas tenir un discours générique.

Focus

Ce que la vie dans une station spatiale a appris sur le management à Thomas Pesquet

Thomas Pesquet est un spationaute français. D'abord pilote de ligne pour Air France sur l'A320, puis instructeur, il est le dixième Français à voyager dans l'espace. Il a occupé la station spatiale internationale de novembre 2016 à juin 2017. Il cumule 196 jours dans l'espace. Ingénieur en aéronautique, il parle français, anglais, allemand, russe, espagnol et chinois. Durant son séjour dans la station spatiale, il a participé à de nombreuses expériences scientifiques et il est devenu ambassadeur de nombreuses causes.

Dans cet environnement, il n'est pas possible de gaspiller de l'énergie pour des actions qui ne sont pas vitales. Il faut un niveau de concentration constant, et le matériel mis à disposition est en quantité limitée. Il est impossible de mener à bien une mission de ce type sans être parfaitement coordonné avec les autres membres de l'équipe. C'est pourquoi les entraînements sont intensifs (Thomas Pesquet a passé six années à s'entraîner pour cette mission). Chaque membre doit connaître de manière approfondie les fonctions et activités vitales sur la station, comme la gestion des systèmes liés à l'eau, à l'air et aux gaz. À ceci s'ajoute une préparation physique dans des environnements contraints (par exemple dans des grottes).

Ces formations et ces entraînements ont permis à Thomas Pesquet d'acquérir des connaissances et des compétences spécifiques. Il s'est entraîné sur des simulateurs, car il n'est pas possible d'acquérir autrement l'expérience de terrain indispensable avant d'aller sur la station spatiale. Avant tout, cette expérience montre le niveau de planification et de coordination nécessaire pour mener à bien cette opération. Ensuite, une fois en place dans la station et ses mètres carrés limités, des talents de management interpersonnels sont nécessaires.

Source : échanges lors d'une conférence interactive avec Thomas Pesquet à l'Université de Strasbourg, le 20 mars 2017.

4.2 Les rôles d'information

Les rôles d'information sont liés aux besoins de l'entreprise d'acquérir, de traiter et de diffuser de l'information. Les principaux rôles liés à l'information sont les activités d'analyse, de diffusion interne et de diffusion externe.

Le rôle d'analyse de l'information

Afin de prendre les décisions les plus appropriées, le manager doit collecter de l'information provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation. Il est rapidement submergé par une surabondance d'informations et il doit apprendre à sélectionner ses sources, à distinguer les informations pertinentes pour son activité. Cette activité d'analyse de l'information est très importante. Détenir la bonne information au bon moment peut révéler une opportunité d'affaires. Le rôle d'analyste, c'est aussi savoir contextualiser l'information, lui donner du sens, recouper les informations qui ne sont pas immédiatement assimilables par les autres. Un savoir-faire d'analyste est un avantage concurrentiel pour l'entreprise, il permet de détecter les opportunités et les menaces.

Le rôle de diffusion interne

La diffusion interne permet au manager d'informer les collaborateurs et d'influencer leur motivation et leurs comportements. Pour certains auteurs, la communication est la compétence la plus importante du manager. La communication interne prend des formes variées : écrite, orale et même corporelle car l'attitude « physique » du manager véhicule également un message. Le manager utilise un grand nombre de canaux de communication car toutes les informations ne se communiquent pas de la même manière. Entre l'e-mail, le courrier recommandé, le téléphone, l'intranet de l'entreprise, le discours en assemblée ou

l'entretien en face à face, tous ces canaux ont des avantages et des inconvénients dont le manager doit être conscient.

Le rôle de diffusion externe

Une organisation ne vit pas en autarcie. Ainsi, le manager est fréquemment amené à diffuser des messages aux acteurs de son environnement. Ce rôle est lié à celui d'agent de liaison que nous avons décrit précédemment. Ce type de communication doit être préparé, ce qui permet au manager de parfaitement maîtriser le message qu'il veut diffuser. Il peut entraîner et développer une compétence forte dans ce domaine. Être en mesure de communiquer de manière enthousiasmante et honnête les objectifs et les réalisations de l'entreprise est un atout. Parfois, en situation de crise (un accident au sein de l'entreprise, un problème industriel, des gros retards de livraison), le manager devra communiquer rapidement, même si vitesse ne doit pas être synonyme d'improvisation.

4.3 Les rôles décisionnels

Les rôles décisionnels sont associés aux méthodes employées par le manager lors de l'utilisation des ressources pour atteindre ses objectifs. Le manager doit prendre des décisions au quotidien. Certaines de ces décisions sont de nature opérationnelle et sont aussi répétitives. Dans ce cas, le manager peut se baser sur les événements du passé, des procédures et des routines en place. Certaines décisions ont une dimension davantage stratégique. Ces décisions nécessitent des compétences analytiques et de l'intuition.

Les managers ont des « styles » de prise de décision très différents. Certains sont très directs, décident seuls et espèrent que les collaborateurs vont exécuter. D'autres ont un fonctionnement plus collégial, sont à l'écoute des collaborateurs et délèguent une grande partie des décisions. Quelle que soit la décision, elle doit être communiquée de manière claire afin que les collaborateurs soient en mesure de la mettre en œuvre. Les rôles décisionnels sont partagés entre les missions entrepreneuriales, de régulation, d'allocation de ressources et de négociation.

Un rôle entrepreneurial

Le manager doit décider du nouveau projet dans lequel l'entreprise investira. La dimension entrepreneuriale joue un rôle important pour que les entreprises renouvellent leurs activités, leurs portefeuilles de produits et gagnent de nouveaux marchés. Schumpeter a marqué l'histoire en donnant à l'entrepreneur un rôle unique dont découle la dynamique des marchés. Est entrepreneur celui qui réalise de nouvelles combinaisons et qui transforme l'outil de production par ses actions. L'entrepreneuriat est cultivé au sein des organisations afin de faire émerger de nouveaux produits et services, on parle alors d'intrapreneuriat. Un manager se comporte comme un entrepreneur s'il utilise les ressources existantes (ou s'il en trouve de nouvelles) pour transformer les capacités de l'entreprise et exploiter de nouvelles opportunités.

Un entrepreneur se distingue par la force de sa vision et de sa position par rapport à la prise de risque. En effet, pour motiver les autres à le suivre dans son nouveau projet, il doit pouvoir communiquer sa vision de l'opportunité d'affaires. Le manager doit évaluer les risques

si cette opportunité est poursuivie : non seulement les risques financiers immédiats, mais aussi, à plus long terme, les risques sur les ressources humaines (combien de licenciements en cas d'échec ?), sur l'image et les collaborateurs de l'entreprise et le risque stratégique que le projet fait porter à l'entreprise. Les risques sont nombreux, mais ne rien faire c'est aussi faire prendre un risque à l'organisation, celui de lentement se faire distancer par la concurrence jusqu'au moment où il est trop tard pour réagir.

Un rôle de régulation

Les entreprises mènent leurs activités dans des contextes parfois difficiles où l'avenir (les actions des concurrents et les demandes des clients) est difficile à prévoir. Le rôle des managers dans ce cas est de réguler. Ce rôle est assez proche du comportement que doit adopter un manager lors d'une crise. Toutefois, il se distingue par le fait que la crise n'est pas nécessairement apparue. Le manager agit de manière proactive lorsqu'il sent des craintes fondées ou non chez ses collaborateurs. Il peut rappeler les fondamentaux de l'entreprise, la stratégie employée, montrer que les points d'incertitude sont connus même si toutes les conséquences ne sont pas encore certaines.

Un rôle d'allocation des ressources

Un manager doit décider de l'allocation des ressources, qu'elles soient financières ou humaines. Ce rôle est la source de nombreuses tensions au sein des organisations. C'est pourtant un rôle essentiel car de l'allocation des ressources va dépendre la réussite ou l'échec de certains projets. Cette allocation doit être conforme à la stratégie de l'entreprise. Toutefois, pour des raisons politiques et pour limiter les conflits internes, le manager décide parfois d'une répartition plus égalitaire des ressources. À nouveau, il doit faire preuve de talents de communicant pour que ses collaborateurs acceptent ses décisions.

Un rôle de négociateur

Les nombreux rôles que nous avons décrits nécessitent que le manager sache négocier. Il est amené à négocier avec des fournisseurs, des clients, des représentants syndicaux, etc. Dans certains cas, il doit se montrer très ferme dans ses positions pour remporter la négociation. Dans d'autres situations, il devra assouplir sa position pour converger vers un accord mutuellement bénéfique. Un des secrets d'un bon négociateur est de savoir écouter, comprendre avec précision ce que la partie adverse souhaite et estimer l'impact pour l'organisation à court et à long terme. Le résultat d'une négociation ne doit pas empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs aujourd'hui ni demain.

Mini-cas

Vous travaillez pour Jeff Bezos !

Travailler à Amazon, c'est travailler pour l'un des PDG les plus dynamiques de sa génération. Comme beaucoup de dirigeants d'entreprises à succès, Bezos se dévoue pour son entreprise et ses clients. Il est en particulier très attentif aux critiques que les consommateurs adressent à l'entreprise. Il a été rapporté que, lors de réunions avec les vice-présidents de l'entreprise, il lisait à maintes reprises les messages de consommateurs mécontents pour

savoir exactement où se situait le problème et pour réussir à le corriger. Sa philosophie est que répondre à un problème rencontré par un consommateur permet d'améliorer l'expérience de nombreux autres consommateurs qui ont subi le même dysfonctionnement mais qui n'ont peut-être pas pris la peine de le communiquer à l'entreprise.

Les échanges entre les managers et la direction s'articulent toujours autour des besoins et des bénéfices pour les consommateurs. Quel est l'intérêt d'Amazon Prime ? Pourquoi équiper nos entrepôts d'une nouvelle technologie de bras robotisés ? La réponse doit toujours être orientée client : cela apporte tel bénéfice aux clients en termes de qualité, de maîtrise des coûts, de réactivité ou nous permet de proposer une innovation.

La politique de prix d'Amazon est de proposer des prix bas. Cette politique n'est pas sans influencer sur le management. Toute décision prise par un manager doit aller dans le sens de cette stratégie. Prenez les informaticiens chez Amazon. La plateforme Internet d'Amazon est un outil essentiel de son écosystème, c'est la porte d'entrée et l'une de ses principales sources de valeur. Pourtant, les informaticiens d'Amazon perçoivent des salaires inférieurs à ceux des entreprises concurrentes. Il n'est pas proposé de repas ou de boissons gratuites, ni même de bureaux à la décoration amusante comme on peut le voir pour d'autres entreprises stars d'Internet. L'avantage financier principal d'Amazon réside dans les actions qu'elle détient. Les managers doivent trouver d'autres moyens de motiver leurs informaticiens. Travailler pour une entreprise mondialement connue en est un. Travailler pour une entreprise qui essaie toujours d'innover dans un domaine qui a longtemps stagné en est un autre. Bezos déclare souvent que ses équipes et lui-même se considèrent davantage comme des explorateurs que comme des commerçants, qu'ils sont toujours à la recherche de la prochaine aventure.

Questions :

- Si vous étiez manager chez Amazon, comment motiveriez-vous les informaticiens ?
- En quoi le travail d'un cadre intermédiaire chez Amazon est-il différent du travail de PDG dans la même entreprise ?
- Comment être un manager brillant chez Amazon et booster sa carrière ?

5. Les différents niveaux de management

Le nombre de strates hiérarchiques d'une organisation dépend principalement de sa taille. Toutefois, le secteur d'activité et la culture de l'organisation influencent également le nombre de niveaux stratégiques tout comme la facilité à communiquer avec son $N + 1$ (le manager directement au-dessus de vous) ou son $N + 2$ (c'est-à-dire le supérieur hiérarchique de votre supérieur). Dans certaines organisations, il est quasiment impossible d'entrer en contact avec un niveau supérieur au $N + 1$ (ce comportement serait jugé inadéquat), dans d'autres, la communication se fait librement entre niveaux.

5.1 Compétences et hiérarchies

Dans une organisation, chacun des niveaux hiérarchiques a son propre rôle, ses prérogatives, ses missions. Quelques entreprises ont choisi de réduire fortement le nombre de niveaux hiérarchiques pour favoriser le fonctionnement au quotidien. Cette démarche n'est pas toujours un succès, certaines strates hiérarchiques ont leur raison d'être, comme nous le verrons dans le chapitre 8 dédié à ce point. Ces niveaux hiérarchiques sont très souvent représentés sous une forme pyramidale : plus on monte dans les niveaux hiérarchiques et plus la pyramide s'affine. Détaillons les trois niveaux de manager les plus classiques.

Les cadres dirigeants ou top managers

Les cadres dirigeants, au sommet de l'organisation, décident des objectifs à long terme de l'entreprise. Ils formulent la stratégie de l'entreprise pour les atteindre, en liaison avec les cadres intermédiaires. Ils sont responsables de la performance d'ensemble de l'organisation et de la performance de chaque département. Leurs prérogatives sont souvent réparties par département (finance, production, etc.) ou par grandes zones géographiques.

Les cadres intermédiaires ou middle managers

Les cadres intermédiaires font la liaison entre les cadres dirigeants et les cadres fonctionnels. Ils doivent à la fois maîtriser les connaissances pour comprendre la stratégie formulée par les dirigeants et les compétences pour les traduire vers leurs $N - 1$ (leurs subordonnés directs). Ils ont un rôle de contrôle des niveaux inférieurs (et d'allocation des ressources), tout comme un rôle d'information envers les supérieurs hiérarchiques.

Les cadres fonctionnels ou managers opérationnels

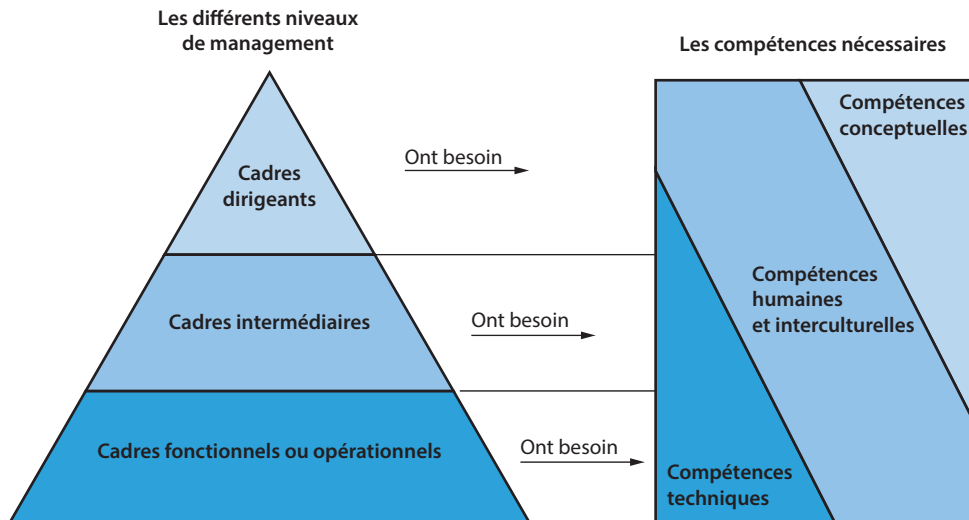
Ils sont responsables des opérations à court terme de l'organisation. Ils supervisent les collaborateurs affectés à la production des biens et services. Ils n'ont pas d'autres responsabilités stratégiques que celle de communiquer les informations vers leur $N + 1$. La fonction principale est de s'assurer que l'entreprise est en mesure de réaliser ses activités au quotidien.

La figure 1.6 reprend la représentation classique, sous forme de pyramide de la hiérarchie. Elle véhicule l'idée, à la fois, que les cadres dirigeants sont au sommet (et qu'il n'y a pas de managers en dehors de cette hiérarchie), et qu'ils sont moins nombreux (d'où un affinement de la pyramide lorsque l'on se déplace vers le sommet). Cependant, cette représentation ne s'applique pas à toutes les organisations. De nombreuses voix proposent de renverser cette figure afin de montrer que le cadre dirigeant est au service des cadres intermédiaires, qui sont eux-mêmes au service des cadres opérationnels.

La partie droite de la figure 1.6 permet de visualiser le lien avec les compétences que les cadres doivent maîtriser pour occuper leurs fonctions. Il est normal que le niveau d'entrée de la vie d'un manager fasse la part belle aux compétences techniques. Elles lui permettent de faire reconnaître ses connaissances et de s'illustrer dans un métier. La progression dans la carrière de manager implique des échanges plus fréquents, la gestion d'une équipe, d'où un besoin en compétences humaines et interculturelles plus prononcé. Enfin, les cadres dirigeants ont notamment pour mission de prendre des décisions stratégiques, dans des

contextes d'incertitude, d'où un recours plus poussé aux compétences d'analyse conceptuelle. La lecture rapide de la partie droite de ce graphique peut faire penser que les cadres dirigeants sont dépourvus de compétences techniques. Il n'en est évidemment rien. Au fur et à mesure de l'évolution de la carrière d'un manager, celui-ci cumule des nouvelles compétences. La figure ne reprend que celles qui sont le plus utilisées dans l'activité quotidienne.

Figure I.6 – Les compétences nécessaires à chaque niveau de management



Focus

Le manager, cet incompris

L'activité des managers est-elle bien comprise ? Le management subit des effets de mode. Sous l'impulsion de quelques gourous, telle ou telle pratique managériale est appliquée dans de nombreuses entreprises. Bien sûr, certaines innovations managériales sont nécessaires et leur diffusion à grande échelle est bénéfique pour tous les collaborateurs. C'est le cas des pratiques qui se développent conjointement avec les avancées technologiques et sociétales. Ces changements influencent les rôles que doit tenir un manager. Parfois, un rôle devient prédominant car les conditions économiques générales l'exigent. D'autres fois, les nouvelles recrues exigent plus d'attention (ou moins) que les générations précédentes. La fin des années 1990 a été marquée par une tendance à supprimer les niveaux hiérarchiques dans certaines entreprises. À quoi bon conserver un management intermédiaire ? Un bon système d'information permet certainement au dirigeant de suivre les résultats des cadres fonctionnels, et ces derniers seraient ravis de pouvoir échanger directement avec le sommet de l'organisation. Et puis surtout, supprimer les managers intermédiaires, c'est une manière rapide de réduire les coûts ! Toutes ces tentatives de suppression de niveaux hiérarchiques n'ont pas été couronnées de succès. La distance entre le management plus stratégique et le manager opérationnel s'est révélée plus importante que prévu. Les

cadres du sommet et de la base se sont rapidement trouvés en situation de surcharge informationnelle et de demandes à satisfaire qui empiétaient sur leurs missions principales. Quelques décisions d'allocations de ressources plus tard, les entreprises qui avaient grandement épuré leur structure hiérarchique ont réintroduit des cadres intermédiaires. Certaines entreprises ont également tenté de réduire le nombre de cadres dirigeants ou de modifier leurs activités en profondeur. Il est concevable en période de crise de réorienter l'attention des cadres dirigeants, habituellement concentrée vers des opérations à long terme, vers le fonctionnement quotidien. Lorsque les circonstances du moment l'exigent, les cadres stratégiques ne peuvent pas exclusivement se réfugier vers ce qui est déjà trop souvent considéré comme une tour d'ivoire. Toutefois, la survie à long terme d'une entreprise nécessite l'élaboration de compétences et de capacités à long terme. Aussi, éloigner trop longtemps des cadres dirigeants de leur activité principale peut également nuire aux bénéfices de l'entreprise. Cette situation est aussi peu évidente à comprendre qu'à accepter. Régulièrement, lors de réunions d'actionnaires, le positionnement des dirigeants est remis en cause, tantôt trop court-termiste tantôt trop long-termiste (et donc trop éloigné des préoccupations d'aujourd'hui dans l'entreprise). Il n'existe pas de répartition type, il s'agit simplement d'effectuer le bon découpage entre les différents niveaux de management. Les modes managériales sont cycliques, la prochaine vague a déjà atteint les entreprises. L'entreprise 4.0 favorise la suppression des couches intermédiaires et la pratique de la stratégie ouverte qui permettrait de réduire les prérogatives de certains managers serait également un rôle de moins pour les cadres-dirigeants... *Bis repetita ?*

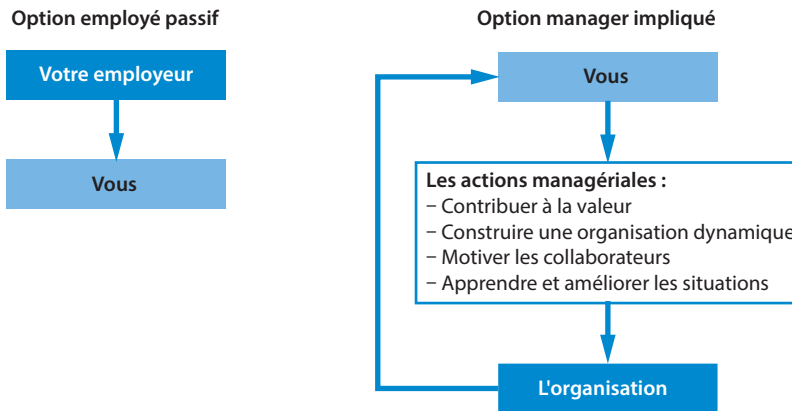
5.2 La carrière du manager

Nous avons vu que le management avait un impact très positif sur le développement des organisations associatives, publiques et privées. Toutefois, si une personne étudie le management, ce n'est pas que pour aider des organisations à devenir profitables ou à atteindre leurs objectifs, c'est qu'il a lui aussi un objectif : celui de devenir un manager accompli. Les compétences d'un manager s'affinent et s'élargissent avec l'expérience. C'est pourquoi un manager n'exercera probablement pas les mêmes activités durant toute sa carrière. Il pourra notamment changer de niveau hiérarchique, d'entreprise, de secteur d'activité et être confronté à de nouveaux challenges au rythme des promotions qu'il saura obtenir et des opportunités qu'il aura su se créer. La figure 1.7 décrit les comportements que des employés sont susceptibles d'adopter au sein des organisations afin de devenir des managers.

La carrière du manager est une séquence d'emplois, d'activités, qu'il occupe au cours de sa vie professionnelle. La carrière est souvent cumulative, lorsqu'une personne gagne de l'expérience elle peut espérer se voir confier des responsabilités et des activités supplémentaires. Comme nous l'avons précisé, les compétences nécessaires pour mener à bien une carrière de manager ne sont pas les mêmes selon le secteur et le niveau hiérarchique. Mais, dans tous les cas, il est nécessaire d'avoir fait ses preuves dans son activité courante avant de pouvoir être promu et de se voir confier des tâches plus complexes. En général, les changements volontaires ont lieu afin d'exercer d'autres responsabilités, souvent mais pas nécessairement avec un salaire plus important. Le manager ne doit pas non plus ignorer que parfois il peut se retrouver dans une situation où beaucoup est à reconstruire. Mais il ne

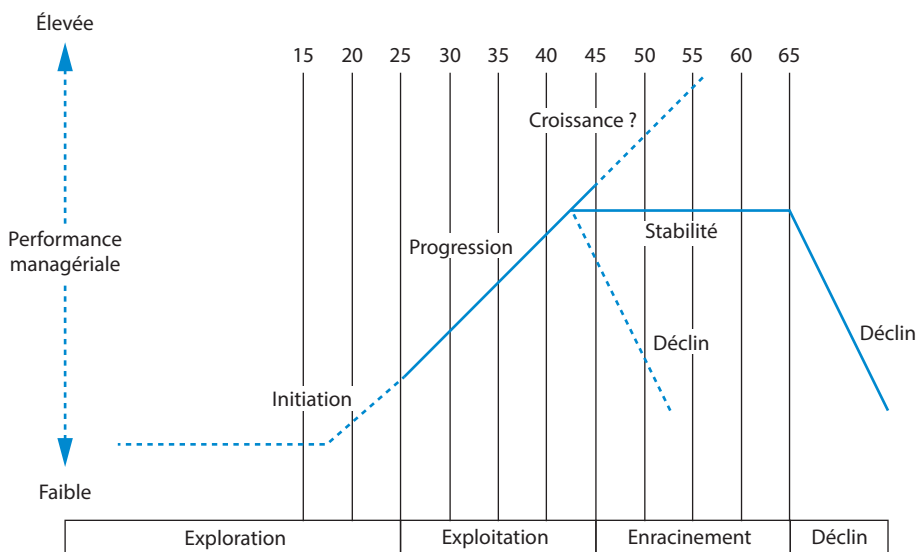
commence jamais réellement de zéro : de nombreuses compétences managériales qu'il a accumulées au fil de sa carrière professionnelle sont transférables d'une entreprise à l'autre.

Figure 1.7 – Mener une carrière de manager



Une carrière professionnelle est une succession de phases plus ou moins longues. Les actions du manager, ses efforts, parfois un peu de chance, permettent d'accélérer certaines séquences. On retient en général les phases d'exploration, d'exploitation, d'enracinement voire de déclin. La figure 1.8 décrit ces différentes phases en précisant des tranches d'âges. Ces dernières sont cependant purement indicatives. Selon le début de l'activité managériale, le pays, le niveau de formation, le désir d'entreprendre, le succès rencontré (ou la dureté des échecs inévitables), les chiffres sont susceptibles de varier de manière conséquente.

Figure 1.8 – Progression possible dans la carrière de manager



Focus**Les phases d'une carrière professionnelle****La phase d'exploration**

Il s'agit de la première phase de la carrière professionnelle du manager. Elle peut commencer tôt, avec des premières expériences professionnelles réalisées lors de jobs d'été ou de stages durant les études. Toutefois ces périodes sont davantage des moments d'acclimatation et de découverte du monde professionnel que de vraies périodes d'apprentissage du métier de manager. Néanmoins, durant ces premières expériences, le stagiaire, l'étudiant, le jeune employé est confronté à des codes propres à chaque organisation, il y découvre les formes organisationnelles et il est lui-même managé par des employés qui sont ses supérieurs hiérarchiques. Il se fait ainsi une première idée concrète du métier de manager. Cette période de découverte et d'apprentissage peut durer encore une ou deux années après l'obtention du diplôme de fin d'études.

La phase d'exploitation

La deuxième phase de la vie professionnelle est une phase d'exploitation des connaissances acquises durant les années d'études et les premières expériences professionnelles. Le jeune manager a déjà un ensemble de compétences qu'il va encore développer dans les années qui suivent. Il devient plus productif (plus efficace et plus efficient). Il est moins fragile face à des situations nouvelles ou lorsqu'il est confronté à l'imprévu. Durant cette période, certains managers aiment changer d'organisation tous les trois ans, estimant avoir fait le tour de ce que leur position actuelle pouvait leur apporter. À la fin de cette période, des différences notables apparaissent entre les managers en termes de niveau hiérarchique et de salaire.

La phase d'enracinement

C'est une phase où le manager change moins souvent d'organisation, il a trouvé l'entreprise et le secteur d'activité qui lui conviennent et dans lesquels ses connaissances et compétences sont les mieux valorisées. Certains managers restent sur une phase ascendante, de croissance, et continuent de développer leurs propres compétences et, de ce fait, l'organisation dans laquelle ils se trouvent. D'autres sont plutôt dans une phase où ils maintiennent leur niveau tandis qu'une autre partie des managers ne renouvelle plus ses savoir-faire et entrent en phase de déclin. Il est aussi possible que certains choisissent de changer radicalement de métier durant cette phase, mais c'est là un autre problème.

La phase de déclin

Cette phase, comme son nom l'indique, correspond à une diminution des compétences du manager qui ne sont plus adaptées aux besoins professionnels auxquels il est confronté. On peut toutefois souligner que de nombreux managers seniors continuent à être actifs même une fois l'âge de la retraite atteint. Il n'y a pas d'âge pour entreprendre, et certaines organisations ont bien compris l'intérêt que représente l'embauche de personnes au simple coût d'un complément de retraite, surtout si elles ont derrière elles bon nombre d'années de travail à un haut niveau, une expérience solide, des compétences linguistiques rares, un talent de manager et un carnet d'adresses bien fourni. Enfin, des jeunes retraités du management donnent volontiers des conseils ou des aides en formation à des jeunes en difficulté ou à diverses associations d'entraide.

Le management de sa propre carrière est une question que même les étudiants doivent se poser. Une carrière est forcément remplie d'aléas et, même bien planifiée, tout ne se déroule pas comme prévu et toutes les décisions de choix de carrière ne sont pas simples à prendre. Par exemple, il est reconnu qu'avoir une expérience à l'international durant ses études est une chose positive pour la carrière. Qu'il s'agisse d'une année d'échange académique à l'étranger, d'un stage ou de VIE (volontariat international à l'étranger), le futur employeur y est en général sensible. Prendre un emploi de manager à l'étranger dans ses premières années de vie active est également positif pour avancer plus rapidement dans sa carrière. Mais, comme dans de nombreux domaines, point trop n'en faut. En effet, un grand nombre de travaux a montré qu'un excès de stages ou d'expériences à l'étranger durant ses études peut être interprété par les recruteurs comme de l'instabilité, « de la bougeotte », tout comme exercer un emploi de manager trop longtemps à l'étranger vous éloigne des centres de décisions et réduisent vos chances d'être promu.

Il est toutefois reconnu, en particulier en début de carrière, que plus le jeune manager a de compétences, plus il pourra progresser rapidement (compétences linguistiques, double diplôme, expérience multisectorielle).

Focus

Les femmes et la carrière professionnelle

Plafond de verre, inégalité face au marché de l'emploi, spécificités sectorielles et disciplinaires, salaires plus faibles, les maux ne manquent pas pour saper la carrière des femmes avant même qu'elles ne commencent leur vie professionnelle. Pourtant des voix s'élèvent pour croire que la tendance va s'inverser dans les années à venir et que les femmes vont dominer le monde professionnel.

Si les femmes sont souvent moins à l'aise dans une structure ultra-hiérarchisée où il faut savoir jouer des coudes pour progresser, elles sont en revanche plus aptes dans les milieux où les relations sociales sont importantes. Elles sont plus flexibles que les hommes (il s'agit de moyennes et non de considérations individuelles). Les managers qui aident les autres à atteindre de meilleures performances, parfois au détriment de leur propre carrière, développent plus fréquemment ce style de management.

Aujourd'hui, elles sont tout aussi nombreuses que les hommes à mener des expériences à l'étranger en début de carrière ou durant leurs études. Tous les domaines du management leur sont à présent ouverts : historiquement, les femmes évitaient les métiers de la logistique ou de la finance de marché et se concentraient sur le marketing ou la comptabilité, ce qui n'est plus vrai aujourd'hui. L'égalité, plus que la domination d'un sexe sur l'autre, est la clé de voûte du management.

6. Les connaissances et compétences nécessaires dans un monde professionnel moderne

Pour être performants dans un environnement concurrentiel, les managers ont l'obligation d'acquérir de nombreuses connaissances et compétences. Parmi les besoins les plus impérieux, les savoirs et savoir-faire les plus critiques, se trouvent les compétences analytiques, les compétences humaines, les compétences techniques et les compétences culturelles.

6.1 Les compétences analytiques

Les compétences et connaissances analytiques font référence à l'habileté d'analyse et de diagnostic nécessaire pour détecter et lier les causes et leurs conséquences. Les compétences analytiques permettent de donner du sens à un ensemble d'informations disparates afin d'améliorer les jugements et les prises de décisions. L'environnement des organisations est marqué par une augmentation de son niveau de complexité et l'apparition fréquente de nouveautés. Les compétences analytiques sont importantes dans un environnement de ce type. Elles s'acquièrent avec l'enseignement de formules et de modèles de base, en suivant des formations spécialisées. Ajoutées à l'expérience de terrain et à l'entraînement pratique, ces compétences analytiques deviennent des compétences distinctives.

Les compétences analytiques sont enrichies par la faculté à formuler des questions, par l'esprit critique et la remise en cause perpétuelle des certitudes. Durant les études supérieures en management, de nombreux cours visent à développer cet esprit critique tandis que d'autres, souvent plus qualitatifs, permettent l'acquisition des outils d'analyse formelle.

6.2 Les compétences humaines (*soft skills*)

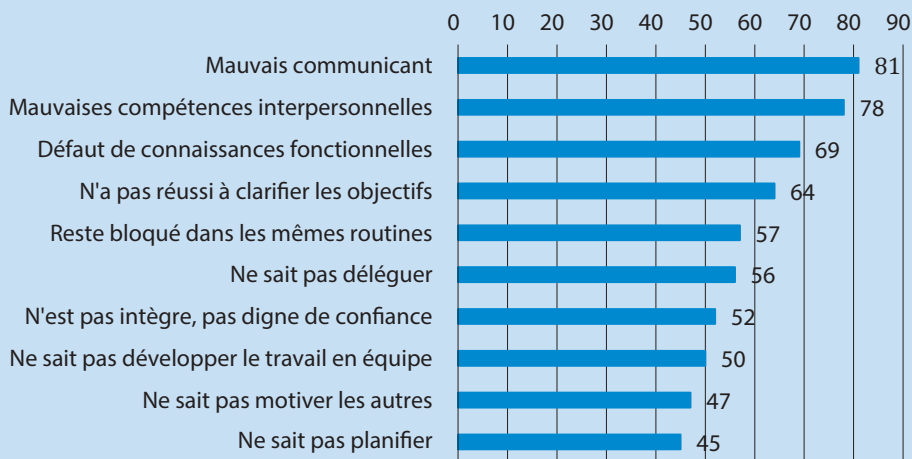
Les compétences humaines ou savoirs comportementaux (aussi désignés sous le terme de *soft skills*) incluent tout ce qui est nécessaire pour comprendre, conduire et contrôler le comportement des individus. Cette définition, un peu brute, souligne la nécessaire capacité du manager à interagir avec ses collègues, supérieurs et subordonnés, partenaires et concurrents. Manager c'est faire agir plusieurs individus de façon plus efficace que ce que ferait un individu seul. Ces compétences sont nécessaires pour mener à bien les rôles interpersonnels, pour motiver les collaborateurs et mettre en place les innovations qui permettraient à tous de progresser et d'obtenir de meilleures performances globales.

Ces compétences sont aussi nécessaires pour établir des relations avec d'autres entreprises, tisser un réseau professionnel et développer un écosystème d'affaires. Les managers investissent beaucoup de temps et d'efforts dans la construction de relations de ce type. Un entrepreneur qui veut rassembler des ressources, souvent sans autre contrepartie tangible que ses idées, doit faire preuve de savoirs comportementaux forts pour convaincre ses premiers investisseurs. Tout homme politique qui veut lancer son mouvement doit avoir des compétences fortes dans ce domaine.

Focus

Les managers échouent-ils par manque de connaissances ou de compétences ?

À la question « Pourquoi votre manager, votre supérieur hiérarchique, a-t-il échoué dans la mission qui lui a été confiée ? », la figure 1.9 liste les dix raisons les plus fréquemment évoquées. En majorité les compétences humaines sont incriminées plus que les connaissances techniques. Cela veut-il dire que les managers sont de bons techniciens, qu'ils ont de bonnes connaissances dans les fonctions qui leur sont confiées (par exemple ils sont pertinents en finance, en logistique ou en marketing) mais qu'ils ne sont pas assez entraînés au niveau de leurs compétences humaines ? Ou simplement que les lacunes sont plus fortes dans ce domaine que dans les connaissances et sont plus ressenties par leurs collègues ?

Figure 1.9 – Pourquoi les managers échouent-ils ?

Source : Clinton O. Longenecker, Mitchell J. Neubert et Laurence S. Fink, « Causes and Consequences of Managerial Failure in Rapidly Changing Organizations », *Business Horizons*, 50 (2007).

6.3 Les compétences techniques

Le manager doit avoir des connaissances techniques. Il peut s'agir de connaissances en lien avec une fonction managériale – comptabilité, production, logistique – ou dans un autre domaine scientifique (chimie, ingénierie, etc.). Ces connaissances sont très souvent liées au secteur d'activité dans lequel il se trouve et sont la clé d'entrée dans l'entreprise. Elles sont également nécessaires pour gagner le respect des collaborateurs. Dans de nombreuses entreprises, le manager doit être un expert dans un domaine sinon ses décisions ne sont pas crédibles. Pouvez-vous imaginer le manager d'une équipe d'acheteurs qui n'aurait jamais lui-même passé la moindre commande et qui n'aurait aucune expérience dans le domaine ? Le vice-président d'une unité en charge de la recherche peut-il ne jamais avoir publié dans une revue scientifique ? La réponse à ces questions est automatiquement non, cela est peu imaginable.

L'importance donnée aux connaissances techniques varie d'un pays à l'autre. Elles sont primordiales en Allemagne mais juste importantes en France où un bon manager doit d'abord détenir d'autres compétences relationnelles. Par exemple, James Dyson met en avant dans sa biographie l'importance des connaissances techniques dans sa carrière, en plus de l'envie d'entreprendre. Il souligne que, grâce à son expertise technique, à ses inventions, il a pu attirer d'autres inventeurs motivés. À l'inverse, il est notoire que les compétences en informatique de Bill Gates ou de Steve Jobs étaient pour le moins limitées mais qu'ils possédaient beaucoup de compétences pour s'entourer de personnes qui détenaient ces connaissances techniques (informatiques, etc.).

6.4 Les compétences interculturelles

Dans une économie globalisée, l'intelligence interculturelle est essentielle pour le management moderne. C'est une compétence à laquelle les praticiens et les chercheurs en management accordent beaucoup d'attention. Cette compétence est fortement liée aux compétences humaines dont elle forme les prémisses et l'application à plus grande échelle. Pour être en mesure de communiquer avec des individus de cultures différentes, il faut avoir connaissance des codes de cette culture. Une fois ceux-ci maîtrisés, le manager pourra former des équipes multiculturelles au sein de l'entreprise, négocier avec des fournisseurs étrangers ou collaborer avec d'autres managers sur plusieurs continents.

Dans une certaine mesure, le manager doit prendre en compte les différences culturelles et religieuses de ses collaborateurs. Ainsi, il peut aménager les plannings afin de respecter les principales fêtes en fonction des différentes cultures à l'image de certaines universités lorsqu'elles déterminent les dates d'examens. Toutefois, les aménagements ont lieu dans le but d'améliorer le fonctionnement global de l'organisation et en aucun cas ils ne doivent être une source de désorganisation. Souvent le manager doit comparer les coûts et les bénéfices de ses actions.

Focus

La culture chez le glacier Ben & Jerry's

Dans de nombreuses entreprises, la culture est déterminée par le ou les fondateurs. Ils donnent l'état d'esprit initial et, par leur comportement au quotidien, ils sont imités par leurs collaborateurs. Leurs paroles et leurs actions fondent la culture de l'entreprise.

Parfois, à côté de la culture de l'entreprise apparaissent des sous-cultures, souvent liées à des départements de l'entreprise (le département comptable a quelques traits de culture qui diffèrent de la sous-culture des marketeurs). Tant que ces sous-cultures ne vont pas à l'encontre de la culture globale et ne sont pas source de sous-performance, leur existence n'est pas gênante. Parfois, la culture mise en place par les fondateurs de l'entreprise reste en place même après leur départ.

Ben Cohen et Jerry Greenfield ont lancé leur entreprise Ben & Jerry's dans les années 1970. Leur objectif était de fournir aux consommateurs locaux des glaces faites maison. Ben & Jerry's est le produit de la culture hippie des années 1960 aux États-Unis qui a véhiculé des convictions idéalistes concernant entre autres l'écologie, le développement durable et l'activisme social. Ces convictions se sont transposées dans leur style de management, dans la manière dont ils recrutaient et traitaient leurs employés dans les années 1980. Cette culture

est restée dans l'entreprise et ce, malgré la forte croissance qu'elle a connue, la notoriété internationale de la marque et les collaborations avec de grands groupes alimentaires qui ont une culture bien différente. L'entreprise a été vendue en 2000 au groupe Unilever. Le groupe a payé le prix fort pour la marque mais aussi pour la culture d'entreprise qui a permis au glacier de connaître de bonnes performances.

L'entreprise Ben & Jerry's s'est notamment engagée pour le commerce équitable, a participé à plusieurs programmes d'agriculture durable et, malgré le rachat par Unilever, a soutenu le mouvement « Occupy Wall Street » en 2011. Elle s'est également prononcée en faveur du mariage homosexuel.

Cette spécificité va-t-elle perdurer encore longtemps, disparaître, ou au contraire faire des émules au sein du groupe Unilever ?

7. Les défis du management moderne

7.1 Construire et maintenir un avantage concurrentiel

L'activité du manager ne s'exprime pas qu'en termes d'efficacité et d'efficience (qui sont des mesures immédiates ou de court terme). Un manager doit en particulier participer à construire et à maintenir un avantage concurrentiel. Un avantage concurrentiel représente la capacité d'une organisation à avoir des performances durablement supérieures à celles de ses concurrents. Elle obtient ces performances en créant davantage de valeur pour les clients et/ou en ayant une maîtrise particulière des coûts liés à son fonctionnement ou encore un rythme de fonctionnement différent de celui des concurrents.

Les quatre composantes de l'avantage concurrentiel sont :

- l'efficacité et l'efficience ;
- l'innovation et la créativité ;
- la qualité ;
- la réactivité aux demandes des consommateurs (voir figure 1.10).

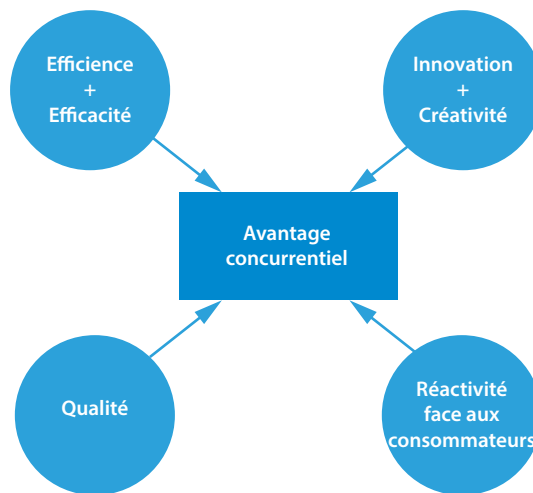
L'efficacité et l'efficience, que nous avons déjà abordées (voir section 2.1), sont relatives à la maîtrise des coûts. Ces mesures ont une incidence immédiate sur le prix des produits et des services offerts par l'entreprise. En effet, une entreprise inefficace aura des coûts plus élevés, devra pratiquer des prix plus élevés pour couvrir ses coûts excessifs et sera donc distancée par ses concurrents. Ces derniers auront tôt fait de réduire les prix de marché pour pousser l'entreprise à la faillite et l'éliminer du marché.

La qualité et l'innovation sont des facteurs de concurrence hors prix. Ils permettent à l'entreprise de proposer des produits et services qualitativement différents. Il s'agit de produits moins standardisés, répondant mieux à la demande, offrant une meilleure durée de vie ou des services et fonctionnalités supplémentaires (certaines entreprises réduisent la complexité des produits en supprimant des fonctionnalités superflues pour servir des clients au pouvoir d'achat plus réduit). Les innovations et la créativité permettent de proposer des

produits nouveaux qui attirent de nouveaux clients. La créativité est aujourd’hui l’un des facteurs essentiels de concurrence dans de nombreux secteurs industriels.

Enfin, **la réactivité de l’organisation** face aux demandes des consommateurs couvre plusieurs autres impératifs. C’est un indicateur de la capacité d’écoute de l’environnement de l’entreprise, sa capacité à détecter ce que désirent les consommateurs ou à organiser un lien avec des communautés *via* des réseaux sociaux par exemple. C’est également un indicateur de l’agilité stratégique de l’entreprise, de sa capacité à réorienter ses ressources pour profiter d’une opportunité de marché, c’est un indicateur de vitesse.

Figure I.10 – L’obtention d’un avantage concurrentiel



Focus

Ce que font les managers

Comment les managers occupent-ils leurs journées ? Ont-ils un travail routinier et posé ou bien courent-ils sans cesse d’une mission à une autre, d’une urgence à un nouveau défi à relever ? Cette question est à l’origine de nombreux travaux de recherche.

L’un des premiers à s’atteler au travail d’analyse de l’agenda des managers remonte à 1967 et a été réalisé par Rosemary Stewart, de l’université d’Oxford. Ce travail consistait à demander à cent soixante managers intermédiaires de tenir un agenda sur quatre semaines d’activité puis de le lui transmettre. Cette étude a montré que le travail des managers était très fragmenté. Selon les agendas collectés, sur quatre semaines, un manager n’est seul, en moyenne, que pendant neuf périodes de 30 minutes (donc, seulement neuf moments propices à la réflexion). En moyenne toujours, un manager a douze contacts/interactions par jour. 36 % du temps de travail est dédié à un travail administratif (à l’époque sur papier : écrire ou dicter des courriers, calculer, synthétiser). 43 % du temps est accaparé par des discussions informelles. Le reste du temps est consacré à téléphoner, à des réunions ou encore à des interactions sociales.

Ce travail de recherche a conclu que les managers se répartissaient en cinq catégories selon leur approche de la gestion du temps et que ces approches étaient indépendantes du niveau hiérarchique ou du secteur d'activité.

- Les **émisaires** : ils passent l'essentiel de leur temps en dehors du bureau, à rencontrer des clients, des fournisseurs, des investisseurs ou des politiques locaux.
- Les **écrivains** : ils dédient la majeure partie du temps à écrire des notes, courriers, mémos et ont peu d'interactions directes.
- Les **animateurs** : ils sont essentiellement en discussion avec les autres membres de l'entreprise et sont très présents aux réunions.
- Les **dépanneurs** : ils ont l'agenda le plus fragmenté. Ils totalisent un grand nombre d'interactions mais de très courte durée, en particulier avec des subordonnés.
- Les **sénateurs** : ils ont une grande variété d'interactions avec tous les niveaux hiérarchiques, des échanges longs. L'essentiel de leur activité est consacré aux réunions informelles.

À la grande surprise des chercheurs, ses répartitions existent toujours et n'ont finalement que peu changé depuis 1967, ce sont plutôt les outils qu'ils emploient pour réaliser leurs activités qui ont évolué. Ainsi, les écrivains de cette époque existent toujours. Ils passent aujourd'hui l'essentiel de leur journée à rédiger et à répondre à des e-mails.

7.2 Implications pour le futur manager

Le XXI^e siècle offre aux managers des défis qu'ils n'ont jamais connus auparavant. Ils sont « encastés » non seulement dans une économie globalisée à laquelle ils ne peuvent échapper, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise, mais aussi dans une économie où les mutations sont plus fréquentes et plus imprévisibles qu'auparavant. Selon le gourou des managers Gary Hamel, « le changement a changé ». Il veut dire par là que le changement est plus rapide mais surtout plus profond que précédemment. S'ouvre une nouvelle ère pour le manager, avec plus de défis, plus de menaces mais aussi des opportunités. Les origines du changement et des défis du management se trouvent dans l'accès massif aux informations (*big data*), la généralisation des connaissances, les changements technologiques continus, la plateformes des activités d'intermédiation, la multiplication des communautés éthiques et sociétales, l'accroissement du pouvoir de négociation des clients, des contraintes environnementales accentuées et des collaborateurs aux exigences et comportements nouveaux.

Au sein de ce nouveau contexte des affaires, le manager devra toujours coordonner des activités, motiver ses collaborateurs, contrôler les processus et les procédures, établir et maintenir des relations d'affaires, gérer des changements technologiques (même s'il ne les comprend pas toujours lui-même), tout en prenant des décisions et en faisant preuve de leadership. Rien ne change ? Si, tout change car ses rôles sont tenus dans un environnement nouveau avec des contraintes différentes. Précisément, quatre éléments caractérisent le management moderne :

- le management dans une organisation créative et apprenante ;
- le management grâce à la communication ;
- le management du changement ;
- le management inclusif.

Le management dans une organisation apprenante

Le concept d'organisation apprenante n'est pas neuf mais il s'est aujourd'hui généralisé à toutes les structures. Aujourd'hui, les entreprises ont accès à l'information et aux connaissances avec beaucoup plus de facilité et sont en mesure de les utiliser par le biais de systèmes de transfert de technologies, de licences et de collaborations ouvertes.

L'enjeu pour l'entreprise est de donner du sens au gisement d'informations et de connaissances auquel elle peut accéder. La créativité et le développement de nouvelles connaissances sont des facteurs de différenciation culturelle forts. Le défi pour le manager est de généraliser le comportement d'acquisition de connaissances et de créativité. L'innovation, l'adaptation et l'apprentissage ne sont pas à réserver à une unité spécialisée ni prévus à un moment précis de l'année mais il s'agit de l'affaire de tous et tout le temps. L'entreprise crée de la valeur en combinant des achats, de la production et des compétences de commercialisation. Toutes les fonctions (finance, marketing...) collectent des informations en apprenant de nouvelles techniques. Le manager coordonne l'ensemble de ces apprentissages.

Le management par la communication

De tout temps, la communication a été une fonction importante. Ce temps, d'abord réservé à des spécialistes, est aujourd'hui partagé par tous les managers. Le responsable financier communique et commente des ratios financiers ; les décisions d'allocation de ressources sont expliquées et font l'objet de communication ; dans les entreprises internationales, les décisions stratégiques donnent lieu à des mises en scène comparables à des prestations hollywoodiennes. La communication est le levier que les managers actionnent pour promouvoir une culture qui est à la fois collaboratrice et en faveur de l'efficacité opérationnelle.

Le management du changement

De la même manière que le concept d'« organisation apprenante » est employé depuis longtemps, celui de « management du changement » est dans tous les esprits, au point qu'il est coutumier d'affirmer : « Plus ça change, moins ça change. » Pourtant, des modifications profondes ont lieu et elles nécessitent une adaptation des pratiques du manager. Il doit à la fois aider au changement mais aussi rassurer les collaborateurs. Tout ne change pas tout le temps, les valeurs de l'entreprise sont en général plutôt immuables. C'est au manager de maintenir cet équilibre entre le cœur de l'entreprise et les éléments qui sont flexibles. Derrière tous les petits changements se cache souvent une réflexion stratégique que le manager doit prévenir et accompagner.

Le management inclusif

L'accès à l'éducation et les nombreuses opportunités d'apprentissage (formelles et informelles) ainsi que l'accès à l'information contribuent à faire bouger les lignes entre les différents niveaux de management et l'ensemble des collaborateurs. Le management doit s'adresser à tous les membres de l'organisation. Chaque collaborateur portera une part de responsabilité de l'ensemble, et chacun sera investi de missions élargies. Chaque collaborateur jouera d'une certaine manière un rôle de manager et contribuera d'une manière

plus sensée à la situation concurrentielle de l'entreprise, à ses innovations, ses réseaux et la résolution des problèmes.

Le tableau 1.1 souligne quelques-unes des tendances observées ces dernières années dans les changements managériaux. Ces tendances sont le fruit de la progression des connaissances scientifiques, mais également de changements sociétaux et des souhaits exprimés par les jeunes recrues au sein des organisations.

Tableau 1.1 – Vers de nouveaux défis pour le management moderne

	S'éloigne de	Se rapproche de
Rôle administratif	Chef/supérieur hiérarchique	Coach/enseignant/sponsor
Orientation culturelle	Monoculture/monolingue	Multiculturel/multilingue
Éthique/impacts environnementaux	Préoccupation secondaire	Préoccupation au même plan que la rentabilité de l'organisation
Source de l'autorité	Hiérarchie	Connaissances et réseaux
Unité organisationnelle de référence	L'individu	L'équipe
Base des échanges	Compétition ; gagnant-perdant	Coopération ; gagnant-gagnant
Apprentissage	Périodique	Continu
Information	Accès restreint	Accès plus ouvert
Stratégie	Réaction ou planification	Anticipation et flexibilité

Focus

Management : les bons mots

Le management est un sujet très vaste. Cet ouvrage en donne la vision la plus complète possible. Il met en avant des connaissances et des compétences essentielles de chaque manager. Il sera donc une aide précieuse pour tous les étudiants en formation continue ou en alternance, et il permettra également aux professionnels en activité de mieux comprendre les discours et les comportements dont ils sont témoins au cours de leur vie professionnelle.

Le management est un sujet qui passionne, impacte et concerne toutes les entreprises. C'est également un sujet qui fait naître bon nombre de réflexions, de commentaires et d'écrits de toutes sortes. Des universitaires, des praticiens, des journalistes, des humoristes, des coachs en tout genre ont publié de très nombreux articles et ouvrages sur le sujet. Ci-dessous, quelques exemples de phrases clés tirées de ces écrits. Elles illustrent la diversité des approches du management mais aussi à quel point ce sujet est présent dans tous les aspects de nos vies. Ces bons mots méritent un temps de réflexion, tant une courte phrase est parfois plus évocatrice qu'un long texte.

Management

- Henry Mintzberg (auteur et universitaire) : « Le management est avant tout une pratique qui mêle art, science et artisanat. »

- Abraham Lincoln (président des États-Unis) : « Déterminez ce qui peut être et doit être fait, et nous trouverons un moyen de le faire. »

Théorie du management

- Proverbe chinois : « Vous ne pouvez pas labourer un champ juste en le retournant dans votre tête. »
- Scott Adams (dessinateur de BD américain) : « Le premier travail d'un manager n'est pas d'apporter la motivation mais de supprimer les obstacles. »

Planifier

- Thomas Edison (innovateur) : « Il y a un temps pour chaque chose. »

Organiser

- Lord Chesterfield (homme politique et écrivain anglais) : « Prenez soin des minutes et les heures prendront soin d'elles-mêmes. »

Diriger

- Peter Drucker (théoricien et professeur de management) : « La hiérarchie ne confère ni privilège ni pouvoir mais impose des responsabilités. »

Contrôler

- Lénine (théoricien et homme d'État) : « La confiance n'exclut pas le contrôle. »

Décider

- Lee Iacocca (dirigeant historique de Ford) : « Le verbe qui fait un bon manager : décider. »

Ressources humaines

- Louis XIV (roi de France) : « À chaque fois que je nomme quelqu'un à un poste, je fais des centaines de mécontents et un ingrat. »
- Théodore Roosevelt (président des États-Unis) : « Le meilleur dirigeant est celui qui a assez de bon sens pour s'attacher les bonnes personnes qui feront ce qu'il souhaite et qui fait preuve de suffisamment de retenue pour ne pas s'en mêler lorsqu'ils le font. »

Motivation

- Frederick Herzberg (psychologue) : « La vraie motivation vient des réalisations du développement personnel, de la satisfaction au travail et de la reconnaissance. »

Management du groupe et des équipes

- John Donne (poète anglais) : « Aucun homme n'est une île. »

Structure organisationnelle

- Charles Darwin (naturaliste et paléontologue anglais) : « Ce n'est pas la plus forte des espèces qui survit, ni la plus intelligente, c'est celle qui est la plus adaptable au changement. »

Éthique et responsabilité sociale

- Albert Camus (écrivain) : « Un homme sans éthique est une bête sauvage lâchée sur ce monde. »
- Bertrand Russell (philosophe) : « L'éthique c'est l'art de recommander aux autres les sacrifices qu'ils doivent faire pour coopérer avec vous. »

Stratégie

- Sun Tzu (général chinois) : « Ne répétez pas les tactiques qui vous ont conduit à la victoire, laissez vos stratégies être régulées par l'infinie variété des circonstances. »

Marketing

- Benjamin Franklin (homme d'État américain) : « Soit vous écrivez quelque chose qui mérite d'être lu soit vous faites quelque chose qui mérite d'être écrit. »
- Mark Twain (écrivain) : « Beaucoup de petites choses ont été rendues grandes, grandes par l'utilisation de la publicité. »

Management du changement et innovation

- John Muir (écrivain naturaliste américain) : « Le pouvoir de l'imagination nous rend infini. »
- Johann von Goethe (théoricien de l'art et homme d'État allemand) : « Connaître n'est pas suffisant, il faut appliquer. Vouloir n'est assez, il faut faire. »

Conclusion

Qu'est-ce qu'un manager ; que fait un manager finalement ?

Un manager est avant tout une personne responsable devant ses subordonnés, les clients, les fournisseurs et ses supérieurs hiérarchiques. Il doit superviser un ensemble de collaborateurs afin de leur permettre de donner le meilleur d'eux-mêmes. Pour cela, il doit combiner des compétences et des connaissances, maîtriser des règles d'organisation, de planification, de contrôle.

Ces différents points sont abordés en détail dans les prochains chapitres, mais avant tout, interrogeons-nous sur l'évolution de la pensée managériale.

Résumé

Définir le management

Le management c'est l'organisation et la coordination des activités de toute structure (une entreprise par exemple) permettant d'atteindre des ensembles d'objectifs préalablement définis. Cette définition est issue des travaux de nombreux auteurs qui, à travers les années, l'ont complétée. Il s'agit notamment des travaux d'Henri Fayol, Peter Drucker, Henry Mintzberg.

Reconnaître et exposer les fonctions et les rôles du manager

Les principales fonctions du manager sont : prévoir et planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler. Ces fonctions sont réalisées par le manager qui campe plusieurs rôles à la fois, interpersonnel, informationnel et décisionnel. Ces rôles se détaillent eux-mêmes en sous-catégories : paragon, leader, agent de liaison, analyste de l'information, diffuseur interne et externe, entrepreneur, régulateur, allocateur de ressources et négociateur.

Identifier et analyser les connaissances et les compétences dans différents contextes opérationnels

Le manager a besoin à la fois de connaissances et de compétences pour être en mesure de remplir ses missions. Un management efficace repose sur une combinaison de compétences et de connaissances analytiques, conceptuelles et de communication. Ces connais-

sances et compétences sont nécessaires pour le management dans le secteur privé, public et associatif.

Déterminer les défis managériaux d'aujourd'hui et les compétences nécessaires

Aujourd'hui, le management est confronté à un ensemble de défis liés aux changements techniques, à la multiculturalité, au pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, etc. Pour y faire face, un manager doit être en mesure de gérer le changement, de faire de l'entreprise une organisation apprenante, d'être un excellent communicant et de promouvoir un management inclusif. C'est ce management qui permet la création d'avantages concurrentiels.

Pour aller plus loin

COHEN B., GREENFIELD J. (1999). *Ben and Jerry's Double Dip: Lead with your Values and Make Money Too*, S & S International.

CERTO S., CERTO T. (2019). *Modern Management*, Pearson.

DANY F. (2013). *La Gestion des carrières*, Vuibert.

DRUCKER P. (2016). *The Practice of Management* (réédition), Routledge.

FAYOL H. (1916). *Administration industrielle et générale* (réédition), Dunod.

GOVINDARAJAN V., RAMAMURTI R. (2018). *Reverse Innovation in Health Care*, Harvard Business Press.

HAMEL G., BREEN B. (2007). *The Future of Management*, Harvard Business Press.

LONGENECKER C., NEUBERT M., FINK L. (2007). « Causes and Consequences of Managerial Failure in Rapidly Changing Organizations », *Business Horizons*.

MINTZBERG H. (2006). *Le Manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre*, Eyrolles.

STEWART R. (1967). *Managers and Their Jobs*, MacMillan.

Testez vos connaissances

Vrai/faux

1. Si une entreprise n'atteint pas ses objectifs, elle est efficiente mais pas efficace.
2. La qualité est un facteur d'avantage concurrentiel.
3. Le commerce électronique ne change rien en termes de pratique managériale.
4. Pour Henri Fayol, la fonction de contrôle n'est pas une fonction de manager.
5. Selon Mintzberg, la définition de la structure de l'organisation n'est pas un rôle de manager.
6. D'après Drucker, le manager doit permettre aux autres membres de l'entreprise de se développer et de se former.
7. Les cinq catégories de fonction du manager sont : prévoir et planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler.
8. Les cadres fonctionnels sont les supérieurs hiérarchiques des cadres intermédiaires.
9. Le nouveau management public s'est développé depuis 2010.
10. Un rôle de parangon veut dire que, quoi qu'il arrive, toutes les fautes sont attribuées au manager.

Questions à choix multiples

1. En plus des rôles interpersonnels et informationnels, le manager a un rôle :
 - A. D'exécutant.
 - B. Décisionnel.
 - C. Marketing.
 - D. Culturel.
2. Le rôle de liaison du manager signifie qu'il doit connecter les individus :
 - A. Au sein de l'organisation.
 - B. En dehors de l'organisation.
 - C. De niveau hiérarchique inférieur.
 - D. Au sein et en dehors de l'organisation.
3. Le rôle d'analyse de l'information est :
 - A. Exercé uniquement par les managers au sommet de la hiérarchie.
 - B. Exercé uniquement par les managers en contact avec la partie opérationnelle.
 - C. Confié prioritairement à des consultants externes.
 - D. Tenu par chaque manager.

4. L'entrepreneuriat est développé dans les entreprises pour :
 - A. Aider les individus à créer leur propre emploi.
 - B. Faire émerger de nouvelles idées de produits et services.
 - C. Justifier l'existence des fablabs au sein des entreprises.
 - D. Faire connaître la pensée de Schumpeter.
5. Le rôle d'allocation des ressources est :
 - A. Limité à la direction financière.
 - B. Facile à tenir.
 - C. Réservé au manager du plus haut niveau stratégique.
 - D. Tenu par chaque manager.
6. Le management inclusif est :
 - A. Un management qui s'occupe de tout.
 - B. Un management qui intègre l'ensemble des fonctions de l'entreprise (finance, marketing, etc.).
 - C. La situation où chaque collaborateur a un rôle de manager à jouer, qui s'adresse à chaque membre de l'entreprise.
 - D. Le rôle principal du management intermédiaire.
7. Pour Henry Mintzberg, le management est avant tout une pratique qui mêle :
 - A. Art, science et jeu.
 - B. Art, science et artisanat.
 - C. Science, poésie et sport.
 - D. Jeu, réflexion et art.
8. Aujourd'hui, la créativité et l'innovation sont :
 - A. Réservées au département R&D (recherche et développement).
 - B. Réservées au département marketing.
 - C. L'affaire de tous.
 - D. Réservées aux cadres du sommet de la hiérarchie.
9. Dans une organisation, un N + 1 représente :
 - A. Votre supérieur hiérarchique.
 - B. Le niveau hiérarchique le plus élevé.
 - C. Une règle de calcul du département financier.
 - D. L'année suivante, l'année en cours étant désignée par N.
10. Le manager :
 - A. N'a pas besoin d'objectif précis pour faire son travail.
 - B. Organise et coordonne pour atteindre un ensemble d'objectifs préalablement définis.
 - C. Fixe les objectifs *ex post* pour s'assurer de les atteindre.
 - D. Organise ou coordonne pour atteindre un ensemble d'objectifs préalablement définis.

Questions de discussion

1. Quelle fonction managériale inclut la création d'une vision ?
2. Pourquoi un manager doit-il être exemplaire ?

3. Quel niveau de management le suivi des capacités de production au quotidien a-t-il en charge ?
4. À quoi correspondent les compétences interpersonnelles ?
5. Quelles difficultés sont liées à l'allocation des ressources ?
6. Le management est-il un art ou une science ? Quelle est votre conclusion ?
7. Décrivez la différence entre efficacité et efficience. Citez des organisations qui, selon vous, n'ont pas ces qualités et expliquez pourquoi.
8. De quelle manière les managers, dans les différents niveaux hiérarchiques, peuvent-ils contribuer à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation ou spécifiquement au sein de leur mission respective ?
9. Identifiez deux entreprises de taille comparable dans le même secteur d'activité. Voyez-vous des différences de management entre ces entreprises ? Lesquelles ? Ces différences sont-elles importantes pour l'avenir de chacune de ces entreprises ?
10. Quels sont les éléments constitutifs de l'avantage concurrentiel ? Comment un manager peut-il contribuer à améliorer chacun de ces éléments ?
11. Selon vous, comment et pourquoi l'activité de manager a-t-elle changé ces dix dernières années ? Voyez-vous des changements pour les années à venir ?
12. L'expression : « Ne fais pas aux autres ce que tu ne voudrais pas qu'ils te fassent » résume-t-elle ce que doit être le management ?
13. Y a-t-il des niveaux hiérarchiques dans votre école ou dans votre université ? Quels sont-ils ?
14. À part dans les entreprises privées, où pouvez-vous acquérir des compétences managériales ? Ces compétences sont-elles différentes de celles utilisées dans les entreprises ?
15. « Tout le monde est manager à un moment dans sa vie ! » Que pensez-vous de cette affirmation ?
16. Prenez une organisation qui vous est familière (lycée, université, club de sport, etc.). Pouvez-vous préciser ce qui relève du contrôle, de l'organisation, de la coopération, de la planification et de la décision ?
17. Sur la base de ce chapitre, vous pourriez conclure rapidement que le succès d'un manager se mesure à sa situation hiérarchique et son salaire. Pensez-vous que la progression du salaire est une mesure valable de la progression d'une carrière professionnelle ? Donnez des arguments en faveur et en opposition à cette question. Sur la base de quels critères jugeriez-vous la progression de votre carrière professionnelle ?

Votre carrière de manager

Acquérir des compétences

Pour de nombreux étudiants, la première expérience professionnelle est une expérience dans un supermarché, un restaurant (fast-food ou pizzeria par exemple) ou un travail à la chaîne. Toutes ces expériences ont de la valeur.

À vous :

- Décrivez votre première expérience professionnelle. Sur la base de ce vécu, que pouvez-vous dire sur les fonctions de manager auxquelles vous avez été confronté (planification, organisation, direction, coordination, contrôle) ?
- Votre supérieur hiérarchique avait-il un ou des rôles interpersonnels, informationnels, décisionnels ? Quels exemples pouvez-vous donner ?
- De quels types de compétences avez-vous eu besoin (techniques, analytiques, humaines ou relatives à l'intelligence culturelle) ?
- Enfin, êtes-vous en mesure de nommer une personne qui appartenait au sommet hiérarchique et une personne qui était en bas de la ligne hiérarchique (à part vous-même) ? Si vous n'êtes pas en mesure de répondre à cette dernière question, cela révèle-t-il quelque chose sur vous-même et vos prédispositions au management ?

Que feriez-vous ?

Chasser l'inefficience

Bosses Management est une chaîne de garages spécialisés dans les travaux de carrosserie (débosselage, remplacement, peinture) de véhicules automobiles et de camionnettes. La marque compte une dizaine de sites répartis sur le territoire français. La première entreprise du réseau a été fondée en 1976. Vous êtes un jeune stagiaire en management au sein du réseau et votre objectif est d'améliorer l'efficience des carrossiers. Le travail des carrossiers est décrit de la manière suivante au sein du réseau :

« Les carrossiers sont des artisans et des artistes. Ils font un métier très technique, avec de nombreuses normes à respecter (un passage sur marbre pour redresser un véhicule déformé doit être fait avec précision pour que le véhicule soit encore conforme à une utilisation sur route). C'est également un métier qui demande beaucoup de savoir-faire et de doigté, les étapes de ponçage et de peintures sont minutieuses. C'est un métier qui nécessite d'être tout le temps debout, qui est réalisé dans des ateliers peu chauffés lorsqu'il faut redresser les carcasses déformées, ou fortement chauffés lorsque le véhicule est en phase de peinture pour que la peinture adhère de manière optimale. C'est un travail dans un environnement bruyant (un atelier mécanique), essentiellement masculin et qui nécessite une certaine force physique. Les carrossiers manipulent de nombreux produits toxiques lors des étapes de peinture et doivent souvent porter des protections (des masques notamment). »

Questions :

- Quelles sont les inefficiences auxquelles on peut s'attendre dans ces métiers sur la base de cette description (citez-en trois potentielles) ?
- Quelles actions pourraient être entreprises pour améliorer la situation ?

Manager : justifiez de votre utilité !

À 29 ans, Malo est manager d'une entité locale d'un grand groupe de nettoyage industriel. Ses équipes sont spécialisées dans le nettoyage des usines, hangars, bureaux de toutes tailles et se composent de personnel fixe à plein temps, de personnel à 80 %, de personnel à mi-temps, et de personnel temporaire pour certains chantiers spécifiques. Les horaires sont souvent extrêmes (très tôt le matin avant que les employés des entreprises ne commencent, ou tard le soir après la journée classique de bureau). Il gère une équipe multiculturelle et ses vingt-quatre employés fixes sont issus de neuf nationalités différentes et peu ont un niveau d'études comparable au baccalauréat. Il y a des femmes et des hommes, de religions différentes, des jeunes et des séniors qui sont proches de la retraite. Selon la nature des chantiers confiés, les employés utilisent des produits chimiques dangereux (sur les sites industriels) mais ils pratiquent aussi des activités plus simples (généralement le nettoyage de bureaux).

Malo est particulièrement fier de son emploi de manager et des résultats qu'il obtient. Il est heureux de constater que ses employés obtiennent un salaire légèrement supérieur à la moyenne du secteur. Il y a peu de *turnover*, les employés sont fidèles à l'entreprise. Il relève peu de plaintes de la part des clients, le travail est bien fait et aucun problème de vols ou d'abus n'est imputé à son personnel.

Pourtant, Malo vient de recevoir de mauvaises nouvelles de ses supérieurs au niveau du groupe. La concurrence s'est intensifiée, des entreprises cassent les prix pour gagner des marchés, au détriment de la qualité ou du respect de certaines normes environnementales. La direction demande à Malo de justifier l'ensemble des dépenses qu'il réalise, de justifier chaque emploi... y compris le sien ! Car oui, c'est une entreprise de nettoyage et Malo ne nettoie pas, alors pourquoi le garder ? Malo est paniqué à cette idée. Quel discours peut-il tenir, quels documents peut-il produire pour prouver à la direction du groupe que son emploi de manager est essentiel ?

Questions :

- Que feriez-vous si vous étiez à la place de Malo pour répondre à la demande de la direction du groupe ?
- Que pensez-vous de l'idée de Malo de réaliser un PowerPoint pour présenter la situation à la direction ?
- Quelles autres options s'offrent à Malo ?

MANAGEMENT

Thierry Burger-Helmchen

est professeur des universités en sciences de gestion. Il enseigne les principes du management en faculté et en école de management à Strasbourg. Il est auteur de nombreux ouvrages dont Pro en... Management (Vuibert, 2018).

Caroline Hussler

est professeur des universités en sciences de gestion à l'IAE Lyon (Université Lyon 3). Elle enseigne le management en licence et master. Ses travaux de recherche portent sur les stratégies d'innovation.

Paul Muller

est maître de conférences HDR à l'Université de Lorraine, à Metz. Il enseigne le management en licence et master. Il dirige également le master 2 « Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire ».

➔ **Manuel spécialement conçu pour les étudiants.**

➔ **Contenu pédagogique, accessible, qui s'appuie sur les meilleures pratiques managériales** et prend en compte **les dernières évolutions de la discipline** : innovations, nouveaux modèles porteurs de sens, dynamiques organisationnelles, impact du digital...

➔ **Nombreux encadrés et exemples d'entreprises** : Pixar, Xerox, FIFA, Ubisoft, Electronic Arts...

➔ **450 applications (QCM, mini-cas, questions de discussion, études de cas)** dans le secteur des biens et des services. Toutes les typologies d'organisations sont étudiées : des PME aux firmes multinationales, en passant par les *start-up* et les organisations à but non lucratif.

SOMMAIRE :

Partie I. Le manager et le management

1. Le manager : des connaissances et des compétences 2. Les théories du management

Partie II. Les fonctions du management

3. La planification 4. L'organisation 5. Le leadership 6. Le contrôle 7. La prise de décision

Partie III. Le management des organisations

8. Les structures et frontières organisationnelles 9. Les cultures organisationnelles 10. Les responsabilités organisationnelles

Cet ouvrage propose également de nombreux compléments en ligne pour les étudiants et les enseignants sur www.vuibert.fr/site/406665 et notamment :

- les corrections des applications ;
- des quiz relatifs à la plupart des chapitres, avec leurs corrigés ;
- des questions d'examen et des conseils pour bien les traiter ;
- de multiples références : sitographies, articles académiques ;
- des ressources numériques supplémentaires pour les enseignants (des slides de cours modifiables, des études de cas supplémentaires...).



ISBN : 978-2-311-40666-5



9 782311 406665

PUBLICS : étudiants en écoles de management, écoles d'ingénieurs, universités et IUT ; stagiaires de la formation continue.