

# MANAGEMENT

## RAPPEL DES CONCEPTS CLÉS

De prime abord, il faut distinguer gestion et management.

La gestion est l'ensemble des techniques opérationnelles de l'entreprise (comptabilité, finance, marketing, contrôle de gestion, ect...)

Le management est une action, un art, une manière de conduire une organisation. Il consiste à gérer les dimensions humaines et organisationnelles de l'activité de l'entreprise.

Le management vise à l'efficacité et l'efficience dans la mise en œuvre des projets et des stratégies au travers de :

- la mobilisation de l'ensemble des moyens techniques, humains, et financiers
- la planification et l'organisation de la mise en œuvre de ces moyens
- le contrôle par rapport aux objectifs et aux moyens engagés ainsi que les actions correctives que cela implique.

### Les 4 grandes écoles du management :

*%L'école classique (1880-1920)*

F. TAYLOR et H. FAYOL, tous deux praticiens, proposent chacun un modèle universel de "management" ou d' "administration".

Le modèle classique va constituer la norme de l'entreprise industrielle moderne.

Ce modèle est centré sur la production de masse, la centralisation et la standardisation (conception mécaniste)

Les 3 grands principes du Taylorisme sont:

- Le standard de performance ou One Best Way
- Une meilleure sélection et motivation : The Right Man in the Right Place
- L'encadrement séparé des exécutants.

C'est l'Organisation Scientifique du Travail.

*%L'école behavioriste ou des relations humaines (1930-1960)*

Une association de chercheurs, grandes entreprises et universitaires mettent en évidence le rôle des facteurs humains et des motivations des individus (Mayo, Maslow,...) dans le bon fonctionnement de l'entreprise.

*%L'école sociologique ou contingence structurelle (1960-1970)*

L'internationalisation et la diversification des grandes entreprises conduisent à l'adoption de structures moins centralisées et à une réflexion approfondie sur l'adéquation entre les caractéristiques de l'organisation et celle de son activité et son environnement.

*%L'école managériale (1970- ...)*

Dans un contexte économique de plus en plus turbulent et imprévisible, les entreprises explorent des formes plus souples d'organisation en privilégiant l'adaptabilité et la réactivité. Cette adaptabilité passe par une participation des acteurs (inspiré du modèle japonais)

### Les différents types de management :

*%Le mode autoritaire :*

Toutes les directives générales sont établies par le chef

Le chef prescrit les procédures et attribue les tâches

Il distribue les compliments et les critiques

*%Le mode laxiste:*

Toutes les directives font l'objet d'un consensus

On travaille sur ce que l'on veut et avec qui l'on veut

Il n'y a pas de rapport de hiérarchie, pas de chef, l'organisation est horizontale.

*%Le mode démocratique ou participatif*

Toutes les directives générales dont l'objet d'une délibération préalable au groupe

Le chef décide mais argumente et reste ouvert

Le chef reste "objectif" dans ses approbations et se comporte en membre actif du groupe

*%Le mode adaptatif:*

Il consiste à montrer que management participatif et autoritaire ne sont ni bons ni mauvais en eux même mais que leur performance dépend du domaine.

Le chef doit s'adapter à la situation.

### Deux composantes du management:

*%L'organisation*

On peut distinguer les problèmes d'organisation de ceux de management:

- L'organisation correspond à la conception des structures.
- Le management correspond au fonctionnement des structures.

Cette opposition est celle qui existe entre l'anatomie (étude des structures des organes) et la physiologie (science qui étudie le fonctionnement d'un organisme).

On la retrouve dans le positionnement des cabinets de conseil:

- Un cabinet de conseil en organisation définit les structures et les systèmes d'information de ses clients. Il recrute notamment des ingénieurs
- Un cabinet de conseil en management aide ses clients à utiliser leur organisation au mieux de leurs intérêts. Il recrute notamment des psychologues et des sociologues.

La stratégie et l'organisation sont indissociables et interdépendantes. L'une est plutôt externe et tournée vers l'environnement, l'autre s'associe davantage à une vision interne. Les bons choix stratégiques ne trouvent toute leur place que lorsque leur mise en œuvre, à travers des structures organisationnelles, sera réussie.

*%La stratégie*

C'est l'art de gérer un combat par un plan d'action.

C'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

La stratégie repose sur 2 sources essentielles d'information:

- Une bonne connaissance du terrain
- Une bonne appréciation de ses propres forces

Il existe deux niveaux de stratégie:

- La stratégie de groupe (corporate strategy), qui concerne tous les domaines d'activité de l'entreprise. Elle conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, ou à se retirer de tel ou tel autre, afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré
- La stratégie concurrentielle (business strategy), mise en œuvre dans chacun des domaines d'activité. Elle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

Qu'est ce que le management stratégique?

*Face à des environnements concurrentiels de plus en plus compétitifs, des environnements technologiques de plus en plus turbulents, des marchés en évolution rapide que segmentent de plus en plus finement et dont l'attrait est changeant,*

le management stratégique organise, dans la durée, la nécessaire adéquation entre des exigences de l'environnement ("Business requirements") et capacité de l'entreprise ("Core competencies & ressources, organisation").

### Influence de l'environnement: PEST

L'étude des phénomènes macro-économiques permet de dépasser l'horizon du secteur pour mieux prévoir son développement à long terme.

L'analyse des facteurs PEST met en avant les facteurs suivants:

**Politiques** (et réglementaires)

**Économiques**

**Socio-culturels**

**Technologiques**

### Les différences culturelles entre les pays:

Des systèmes sociaux

- Linguistiques
- Traditions (coutumes alimentaires, habitudes vestimentaires, ...)
- Organisation sociale, méthode de travail

doivent être rapidement identifiées.

Les dirigeants doivent développer des outils et méthodes pour aborder ces différences et tenter d'y apporter des réponses.

Qu'est ce qui fait la différences avec les autres? (au niveau de l'entreprise)

Les facteurs de différenciation sont :

- Les habitudes (coutumes)
- Le style de management
- L'esprit maison
- L'histoire de l'entreprise
- Les fondateurs, les personnalités marquantes.

### Globalisation:

La globalisation soulève de nombreuses difficultés.

C'est un processus transversal qui touche les 4 champs de la :

- stratégie
- organisation
- processus de décision
- culture, identité

Quelles sont les différentes cultures?

- Culture individuelle d'une personne liée à sa religion, son éducation.

- Culture d'un service, d'une équipe ou d'un groupe, caractérisée par une technicité, une formation.

- Culture d'entreprise, celle de la SNCF est distincte de celle de IBM
- Culture d'une région qui peut avoir sa propre identité
- Culture d'un pays ou d'un groupe de pays.

Globalisation ou localisation?

Les entreprises sont confrontées, dans la définition de leurs stratégies, au problème de l'équilibre uniformisation et différenciation. C'est à dire entre stratégie globale et stratégie locale. Il faut concilier la cohérence internationale des différentes stratégies avec leur pertinence locale: "**Think global, act local.**"

### [Le processus de management](#)

Le management est aussi une succession de 4 étapes dont chacune correspond à un processus :

- Le processus de finalisation, c'est à dire la définition des différentes catégories de finalités de l'entreprise : vision, mission, objectif, stratégie, plan, budgets, ect., précise les orientations que l'entreprise entend suivre.
- Le processus d'organisation, c'est à dire la définition des mécanismes de gouvernance de l'entreprise, des structures, de la charpente, des organigrammes des procédures, des mécanismes de coordination, ect., constitue l'ossature organisationnelle et humaine du fonctionnement interne de l'entreprise.
- Le processus d'animation des hommes, c'est à dire les mécanismes de gestion des ressources humaines, suscite l'adhésion des personnes aux finalités et aux modes d'organisation de l'entreprise
- Le processus de contrôle vérifie à la fois la cohérence entre les objectifs et les résultats, le respect des principes d'organisation et conduit aux mesures correctives et aux processus d'apprentissage ; entraine un gain organisationnel

Ces 4 processus fondamentaux sont en interaction avec le système d'information dont le rôle est désormais essentiel, tant sur le plan stratégique que sur le plan organisationnel

Le système d'information est composé de l'ensemble des moyens techniques et humains permettant la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage des informations nécessaires aux décisions et au fonctionnement de l'entreprise.

Cf poly

Manque ici cours du 28.10

## Le Coaching

Un individu, un groupe,

- Pour atteindre le meilleur de sa performance,
- Pour parvenir à extérioriser toutes ses potentialités

A besoin d'un agent médiateur qui le conseille, l'encourage, lui assure par une simple présence chargée d'ondes positives la possibilité d'obtenir le meilleur de lui-même.

Avantages pour l'entreprise :

L'accompagnement individuel permet aux cadres d'être à même de :

- gérer les situations difficiles et imprévisibles, sources de stress
- Prendre des décisions adaptées à l'organisation interne, la politique et la stratégie
- Régler les relations conflictuelles
- S'organiser pour assumer une charge de travail variable et importante
- Etablir des relations de coopération dans un environnement de compétition

Avantages pour le coaché :

Les gains en aisance et en efficacité sont les bénéfices essentiels du coaché qui apprend à mobiliser et à orienter ses énergies en :

- Faisant le point sur ses compétences
- Prenant conscience de ses difficultés
- Identifiant son potentiel et ses ressources
- Acquérent des savoir-faire complémentaires

Avantages pour qui ?

Le coaching s'adresse à des personnes en évolution professionnelle.

- Cadres à haut potentiel
- Responsables en cours de changement de poste
- Cadres aux compétences techniques reconnues ayant à prendre une décision de leader

## Management et système d'information

L'intégration des Technologies d'Information et de Communication (TIC) dans le système d'information des entreprises a des impacts considérables sur le fonctionnement de l'entreprise en infiltrant sa chaîne de valeur.

Les TIC :

- Technologies de numérisation ou digitalisation
- Internet et ses applications au travers des intranets et extranets
- Technologies de téléphonie mobile
- Technologie sans fil
- Technologie de télécommunication comme la visioconférence

*Figure 8.4 photocopié.*

### L'alignement managérial

Le développement de la stratégie et des systèmes d'information doit être cohérent :

Décisions d'investissement en technologie de l'information/communication doivent être en phase avec les choix stratégiques.

Les orientations stratégiques doivent intégrer les potentialités des TIC notamment en terme de création d'avantage concurrentiel. La nécessité de cohérence dépasse la stratégie et les TIC, et intègre les autres facettes du management : structures, processus de gestion, systèmes d'animation.

*Figure 8.5 photocopié.*