

***www.Mcours.com***

Site N°1 des Cours et Exercices Email: [contact@mcours.com](mailto:contact@mcours.com)

# **MANAGEMENT**

# Chap 1 : Les fondements du management

## 1. L'organisation, système humain finalisé

### A. Le concept d'organisation

On peut mettre en évidence 4 caractéristiques :

- **Un système** : la somme d'éléments en interaction
- **Sociale** : comprenant des individus au travail
- **Structurée** : dans le cadre de relation formelle et informelle
- **Finalisée** : poursuivant des buts et des objectifs

### B. Les composantes d'1 organisation

4 éléments caractérisent toute organisation :

- **Une structure** : configuration plus ou moins stable des différents éléments constitutifs de l'entité
- **Dimension humaine** : compétences, attitudes, motivation du personnel, ce qui forment la culture de l'organisation
- **Composante physique** : matériels, équipements utilisés dans 1 espace géographique délimité
- **Un système de régulation** : qui contribue au bon fonctionnement de l'ensemble et influence le comportement des membres de l'organisation

### C. Les structures organisationnelles

Selon CHANDLER, la structure décrit la manière dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie avec toutes les hiérarchies et les relations d'autorité que cela implique.

Pour MINTZBERG, il considère la structure comme la somme totale des moyens utilisés pour diviser le **travail** en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

Ce qui semble le mieux définir une structure tien en 3 éléments :

- Des principes de division du **travail**
- Des principes de coordination
- Procédures + ou – formalisées

## 2. L'individu dans l'organisation

### A. L'individu au travail

#### 1) L'individu considéré comme facteur de production (OST)

La vision mécaniste de l'individu au travail est celle de TAYLOR, de FAYOL et des classiques en général. L'homme représente une force de **travail** que l'on doit exploiter. Le travailleur n'est pas perçu à travers les différentes dimensions de sa personnalité. La logique qui prime est celle de la recherche des gains de productivité par la diminution des coûts.

En effet, d'après la théorie classique, le facteur humain est un facteur de production qu'il convient de combiner de façon optimale avec le facteur capital afin de dégager la meilleure productivité possible. L'ouvrier est considéré comme un individu incapable de réfléchir sur son travail.

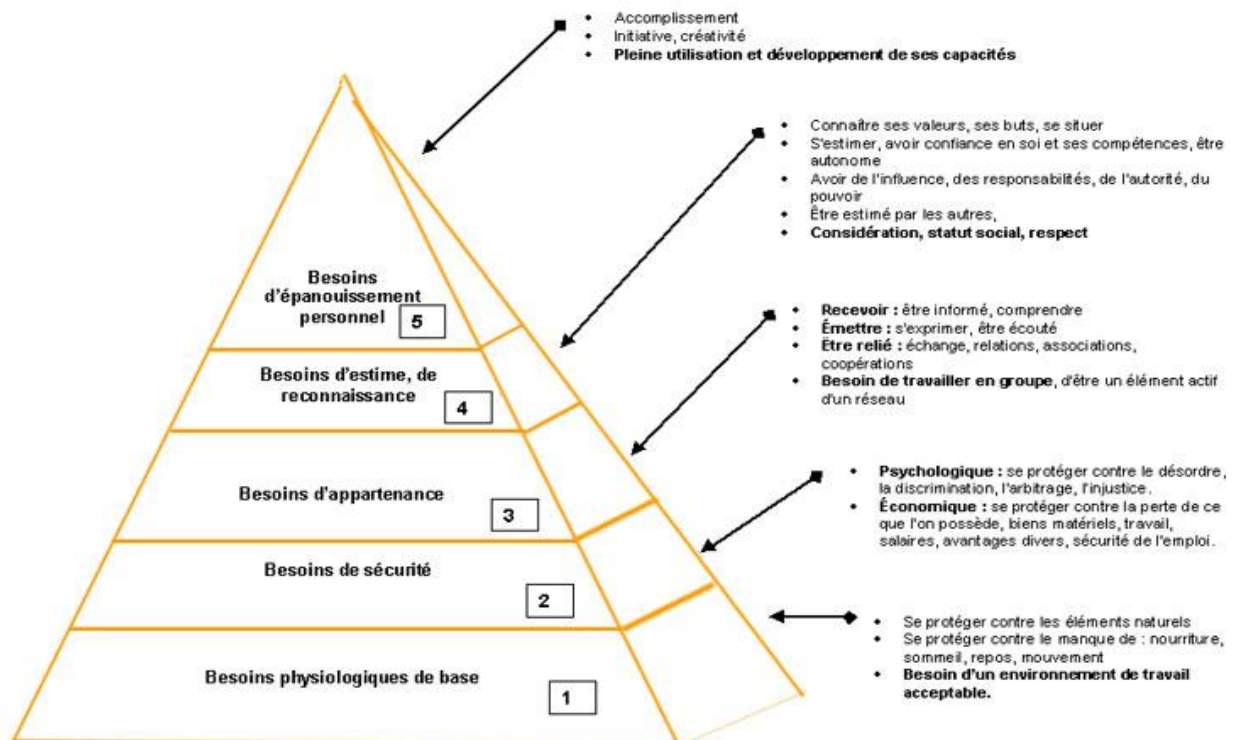
TAYLOR s'est intéressé à l'organisation du travail et particulièrement à la gestion de la production dans des ateliers industriels. L'efficacité du processus productif passe par la décomposition et l'optimisation de chaque tâche, voir de chaque geste. Il recommande :

- La division verticale des tâches (séparation des tâches de conception et d'exécution)
- La division horizontale des tâches (parcellisation des activités et spécialisation des ouvriers attachés à leur poste et à une opération élémentaire)
- La mise en place d'un système permanent de contrôle, une structure fonctionnelle et un système de rémunération (salaire aux pièces et prime a la productivité)

Dans cette perspective, TAYLOR considère le salaire comme un facteur de déterminant dans les motivations des salariés. Cependant, TAYLOR n'intègre pas les facteurs physiologiques, psychologiques et sociologiques du travail dans ces analyses. Le travail est déshumanisé, l'absentéisme est important ainsi que le TURN OVER (changement d'équipe).

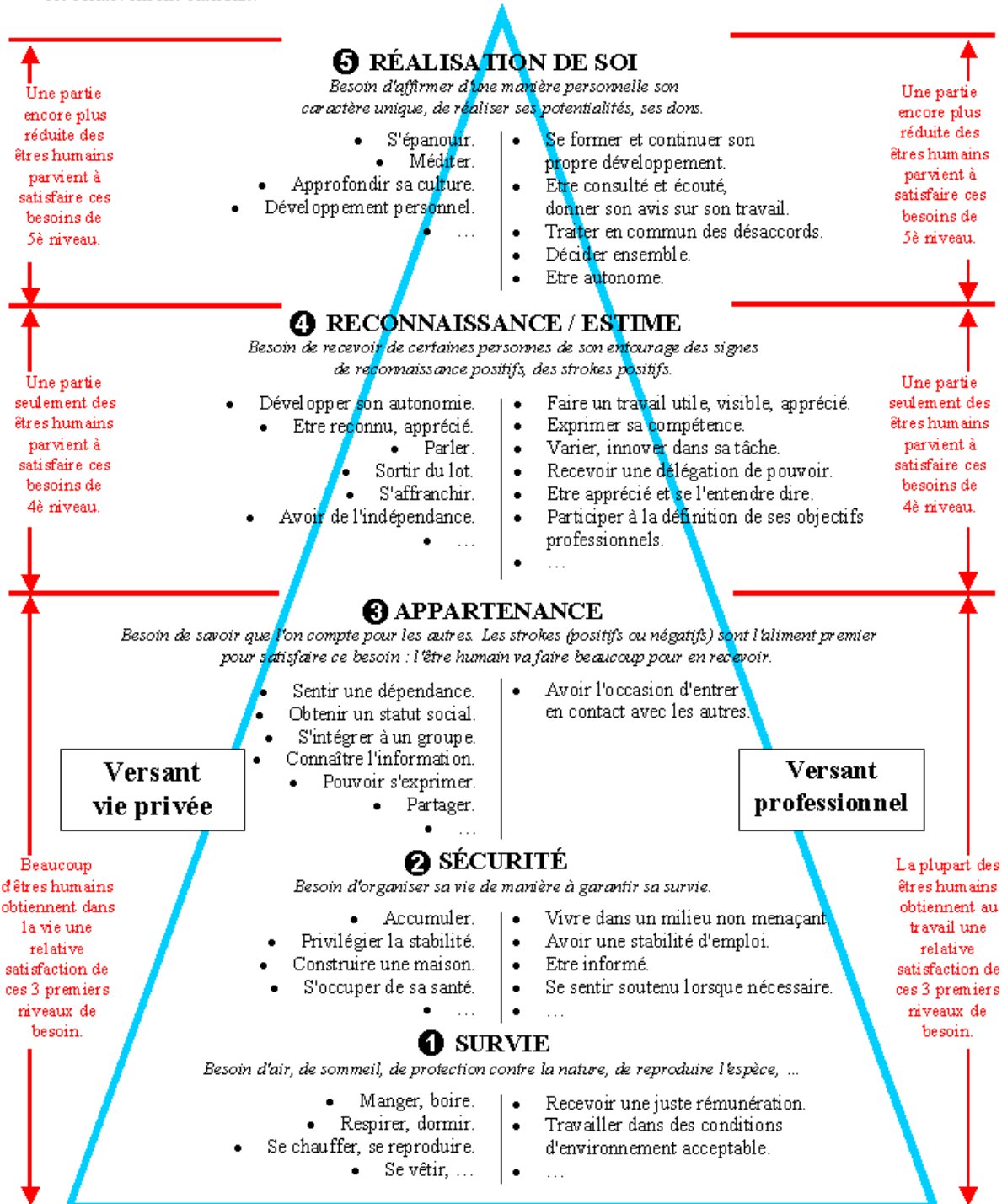
## 2) L'individu considéré comme personne au travail

Le développement de la socio psychologie et de l'étude des relations humaines dans les organisations accorde une importance croissante à l'individu, à son rôle dans l'organisation et à ses motivations au travail. Mayo a mis en lumière l'importance des facteurs psychologiques dans l'accroissement ou dans l'augmentation de la productivité. MASLOW complète les travaux sur la motivation en développant sa théorie des relations aux besoins :



Besoins propres au monde occidental.

1. pyramide particulièrement intéressante pour le monde du travail
2. les humains ne ressentent l'apparition d'un besoin supérieur que lorsque le besoin actuel est relativement satisfait.



### 3) L'individu considéré comme citoyen au travail

La conception de l'homme au travail à évoluée au cours du temps : d'une vision mécaniste, on est passé progressivement à une vision plus humaine avec le prise en compte d'éléments psychologique dans les motivations de l'individu au travail. Aujourd'hui, il semble important la nécessité de prendre en compte pour l'organisation des valeurs qui traversent la société et qui affectent le comportement des individus (protection de l'environnement, développement durable...).

#### B. L'individu dans le groupe

L'individu est rarement seul au travail. L'appartenance de l'individu à un groupe, qui lui est imposé ou non, a des répercutions sur son attitude et son comportement, qui doivent être prises en compte dans le management. Le groupe peut être défini comme un système organisé composé d'individus qui partagent des normes, des besoins et des buts commun et qui interagissent de manière à influencer mutuellement leur attitudes et leur comportement.

Des relations individu-groupe sont complexes. Il existe une influence mutuelle profonde entre les attitudes de l'individu et les groupes. Les raisons qui poussent un individu à intégrer un groupe sont de 2 ordres :

- **les besoin individuels**
- **raisons liées aux groupes**

Le management doit prendre en compte la grande complexité des interactions entre l'individu et le ou les groupes au(x)quel(s) il appartient. Il doit fixer en particulier des règles organisationnelles claires et précises qui régissent le groupe pour limiter les sources de conflits potentiels (rapports hiérarchiques, objectifs, prise de décision, rémunération...).

➔ **Le rôle du groupe** : on établit une double distinction entre groupe formelle et informelle, groupe d'appartenance et de référence.

- **groupe formel** : se caractérise par son statut de groupe
- **groupe informel** : émerge de la vie de l'entreprise et se crée de façon inattendue et aléatoire.
- **Groupe d'appartenance** : est celui auquel l'individu est membre de fait
- **Groupe de référence** : est celui auquel l'individu se réfère dans la société (famille, amis...)

L'appartenance réelle ou non à un groupe a 3 fonctions principales :

- Les membres construisent des liens affectifs ➔ le groupe est un moyen d'affirmation de soi et une source de satisfaction.
- Fonction normative ➔ groupe se caractérise par des règles de fonctionnement
- Fonction protectrice ➔ groupe constitue une sphère sociale à l'intérieur de laquelle les comportements sont prévisibles.

### C. Les groupes dans l'organisation

L'organisation constitue un groupe social composé d'individus. Pour assurer la cohérence de l'ensemble, l'organisation a besoin de bâtir une identité collective, qui deviendra le point de repère de tous ces membres. Cette identité collective constitue la culture de l'organisation ou de l'entreprise. Celle-ci, contribue à fédérer une vision commune de tous les salariés qui composent la communauté.

	<b>Caractéristiques</b>	<b>Exemples</b>
<b>Valeurs</b>	Elles décrivent la philosophie de l'organisation et déterminent la charte de conduite du groupe et l'organisation du travail dans le groupe (règlement intérieur)	Satisfaction clients, qualité...
<b>Mythes</b>	Légende, histoire associée au passé de l'organisation	Virgin Adidas/Puma...
<b>Signes et symboles</b>	Signes distinctives qui permettent de reconnaître les membres de l'ORG	Tenu vestimentaire Vocabulaire utilisé...

La culture d'entreprise est constituée de l'ensemble des valeurs, des mythes, des signes qui s'imposent au groupe, qui caractérisent l'organisation. La culture d'entreprise est considérée de plus en plus comme un outil de management car elle :

- Aide à comprendre le groupe et son fonctionnement
- Assure la cohérence et la survie du groupe
- Permet d'améliorer la COM entre les membres du groupe car ils ont une vision commune
- Favorise l'adhésion des membres du groupe aux objectifs et aux buts de l'organisation

# CHAP 2 : Le management et ses enjeux

## 1. Les théories d'organisations et les principes de management

### A. Les théories classiques du management

Les théories classiques mettent l'accent sur l'autorité. La fonction centrale du manager est celle d'un dirigeant : le manager commande.

FAYOL a été l'un des premiers à s'intéresser à l'administration des entreprises et au contenu de la fonction de commandement. Il définit 5 fonctions clés du management et place la division du travail, l'autorité et la discipline au cœur de son analyse :

- **Prévoir et planifier** : c'est agir
- **Organiser** : se munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement
- **Commander** : tirer le meilleur de chaque collaborateur
- **Coordonner** : faciliter le fonctionnement
- **Contrôler** : vérifier la conformité du processus ...

Il va définir 14 principes d'administration :

- **La division du travail**
- **Autorité et responsabilité**
- **Discipline**
- **Unicité de commandement**
- **Unicité de direction**
- **Primauté de l'intérêt général**
- **Juste rémunération**
- **Le degré de décentralisation**
- **Nécessité de communications latérales**
- **L'ordre matériel et moral**
- **L'équité**
- **La stabilité du personnel**
- **L'initiative et l'union du personnel** (esprit d'entreprise)

Il reconnaît 6 fonctions à l'entreprise :

- **Techniques**
- **Commerciales**
- **Comptables**
- **Financières**
- **Administratives**
- **Sécuritaires**

- **MAX WEBBER** : étudie les formes d'autorité dans l'organisation et distingue 3 types d'autorités :
  - **Autorité rationnelle** : autorité conférée par la fonction, la position hiérarchique dans l'ORG
  - **Autorité traditionnelle** : liée à la personne et + seulement à la fonction
  - **Autorité charismatique** : repose sur les qualités perso de l'individu

**B. Les relations humaines et le management participatif**

Dans les années 30, on assiste à la remise en cause progressive du mode d'organisation industriel dominant. Dans ce contexte, le mouvement des relations humaines se développe. La prise en compte des relations sociales et le développement parallèle de la psychologie vont donner un nouvel éclairage au management et redéfinir ses fonctions.

- **MAC GREGOR** : élabore une véritable théorie de management, il met en évidence 2 conceptions de l'homme au travail qu'il qualifie de théorie X et Y :

X	VS	Y
<p><b>4 postulats implicites :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'individu éprouve une répugnance naturelle envers le travail</li> <li>- Les individus doivent être dirigés, contrôlés et contraints</li> <li>- L'individu a peu d'ambition, il recherche avant tout la sécurité</li> <li>- L'individu est égoïste, égocentrique et indifférent à la stratégie de son organisation</li> </ul>		<p><b>Hypothèses principales :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'homme est capable de motivation PERSO, il recherche la satisfaction des besoins sociaux</li> <li>- L'individu apprend lorsqu'il est placé dans des conditions favorables à accepter les responsabilités mais aussi les recherches</li> </ul>
<p><b>Management autoritaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manager gère les ressources de l'entreprise en personnel, matières 1<sup>eres</sup>, capitaux, technologie,...</li> <li>- Oriente les efforts des salariés en cherchant à les motiver tout en contrôlant leur activité</li> <li>- Intervient face à la passivité naturelle des salariés en les récompensant et en sanctionnant les comportements négatifs</li> </ul>		<p><b>Management participatif :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser des conditions et des méthodes de W pour que le personnel puisse mieux atteindre ses propres buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'ORG</li> </ul>

Mac Gregor souligne que le management autoritaire (théorie X) ne peut être efficace car il ignore une partie des besoins et des motivations de l'homme au travail. A cela, il y oppose la théorie Y (management participatif) conduisant à un management dont la tâche essentielle est d'organiser des conditions et des méthodes de travail pour que le personnel puisse mieux atteindre ses buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'organisation.



- **LIKERT** : le principe des relations intégrées au style de direction : 4 systèmes de management :

<b>Centré sur soi</b>	4) Consultatif	4) participatif	<b>Participatif</b>
<b>Centré sur l'autre</b>	1) Autoritaire	2) Paternaliste	<b>Autoritaire</b>

- 1) Contraint les subordonnés par un système de sanction, de pénalisation. Le manager entretient des relations distantes et ne fait pas confiance à ses collaborateurs
- 2) Contraint les subordonnés par un système de sanction et de récompense. Le manager déploie des formes de confiance
- 3) C'est le système dans lequel les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas de décision
- 4) Regroupe 3 éléments :
  - Rapport de coopération et de confiance entre les membres de l'ORG.
  - W en groupe, capable de prendre des décisions.
  - Fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et PERSO ambitieux.

- **4 styles de management adoptés aux besoins de l'individu dans son travail :**

**Diriger** : la personne a tout à apprendre dans le domaine considéré, elle a besoin d'être dirigée pour acquérir les compétences nécessaires

**Entrainer** : la personne a encore besoin d'être guidée mais connaît une baisse d'enthousiasme, ce qui rend nécessaire des encouragements de la part du management pour entretenir la motivation

**Epauler** : le collaborateur commence à devenir autonome et il peut donc se voir confier certaines tâches mais il faut l'épauler

**Déléguer** : la personne a atteint le niveau nécessaire d'autonomie, la délégation de l'activité est possible. Il a peu besoin d'encouragement pour réaliser ses missions

### C. Les styles de management

#### 1) Autoritaire

Il découle des principes d'administrations industrielles développées par FAYOL et des principes d'autorités exposées par WEBBER. Ce style de management prend son enracinement sur l'autorité du chef qu'on ne saurait remettre en cause : les ordres sont retransmis du haut vers le bas de la hiérarchie en suivant la chaîne de commandement. Le rôle du manager consiste à transmettre les ordres, les salariés sont contraints d'obéir aux ordres sous peine de sanction voire de licenciement. Le manager demande à ses collaborateurs de lui rendre compte de ce qu'ils font, ses missions sont orientées vers les résultats à atteindre. Ce style de management est efficace lorsqu'il s'agit de gérer des situations d'urgences mais est peu adapté en situation courante car il démotive et n'encourage pas la communication ascendante, il peut même inciter les collaborateurs à se rebeller.

## 2) Participatif

Il fait le lien entre le management (gestion des hommes) et la participation (des acteurs de l'E dans les prises de décisions, la responsabilisation, l'autonomie...). La mise en place de ce style de management modifie les rapports entre les différents acteurs de l'organisation et entraîne une modification des facteurs humains : plus grande motivation, épanouissement de l'individu au travail, considération accru .... Il renforce la cohésion, la motivation et l'esprit d'équipe.

## 3) Consultatif

Il existe une bonne communication horizontale et verticale. Le travail d'équipe est favorisé. Il y a une recherche d'implication des subordonnés dans les décisions mais sans avoir d'influence sur celle-ci.

## D. Les théories managériales du management

L'organisation est perçue comme un système, somme d'interdépendance entre les différents sous-systèmes. Le management a pour fonction centrale la mise en place des mécanismes de régulation. Ainsi, MINTZBERG établit que les 5 activités principales du dirigeant définies par FAYOL ne correspondent plus à la réalité actuelle des organisations. Il met en évidence 10 rôles répartis en 3 fonctions principales :

	<b>Rôles</b>	<b>Fonctions et missions</b>
<b>Rôle de contact</b>	<i>Le Dirigeant représente l'entreprise</i>	Accomplir les missions officielles
	<i>Le dirigeant est un chef</i>	Embaucher, punir et motiver
	<i>Le dirigeant assure la liaison entre tous les employés</i>	Gérer le réseau de la relation à l'extérieur et à l'intérieur
<b>Rôle d'information</b>	<i>Le dirigeant est un guide</i>	Recherche d'informations
	<i>Le dirigeant est un propagateur d'informations</i>	Transmet les informations essentielles
	<i>Le dirigeant est un porte-parole</i>	Communiquer des informations, exploiter les Bases De Données d'informations
<b>Rôle de décision</b>	<i>Entreprendre</i>	Chercher à améliorer la performance
	<i>Gérer les troubles</i>	Réagir aux événements (grèves...)
	<i>Répartir les ressources</i>	Décider de la meilleure manière d'utiliser les moyens humains et matériels de l'organisation
	<i>Négocier</i>	Prendre la responsabilité des décisions

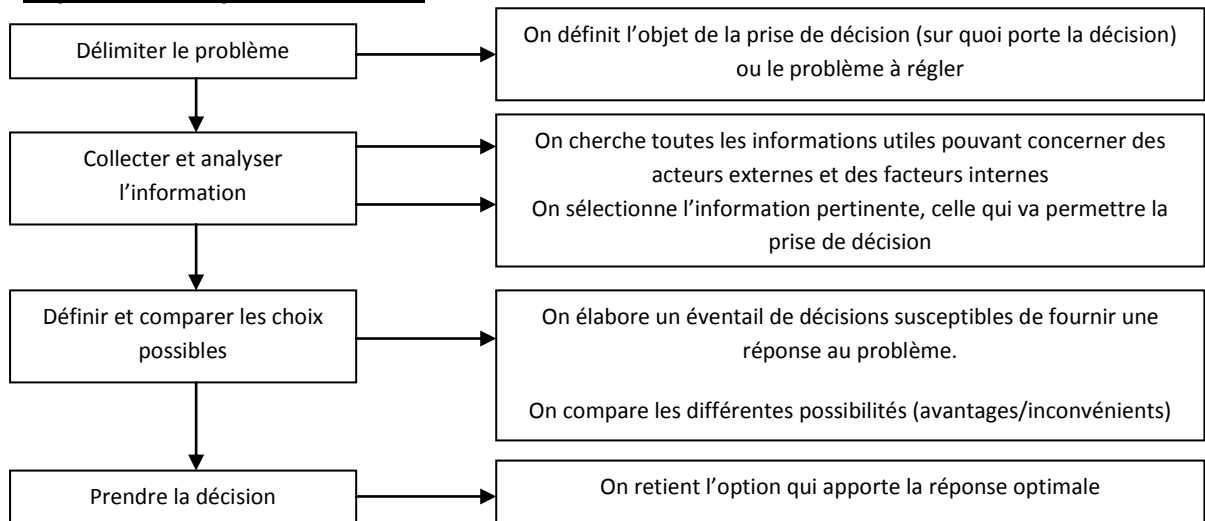
## E. Management et prise de décision

### 1) Les types de décisions

On distingue généralement 3 types de décisions :

- Les décisions stratégiques : qui engagent l'UC sur une longue période : Quels produits ? Quels clients ?...
- Les décisions tactiques : qui définissent les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés : moyens humains, matériels ou financiers
- Les décisions opérationnelles : qui concernent la gestion courante de l'UC et des ressources disponibles : organisation du travail, répartition des tâches,...

### 2) Le processus de prise de décision



## Chap 3 : La motivation au travail

### 1. Pourquoi motiver ?

#### A. La motivation et la performance au W :

Comme Taylor l'indique, il existe une tendance naturelle à la flânerie. Les économistes du travail par le même du modèle « tir au flan ». Il n'est en effet pas possible de surveiller en permanence un salarié et d'être certain qu'il fait de son mieux. Il existe une asymétrie d'information entre l'employeur et le salarié au profit de ce dernier. Il sera donc essentiel de motiver les salariés pour les inciter à produire suffisamment d'effort. Des salariés plus motivés entraînent un accroissement de la productivité, une meilleure qualité, une source d'initiative et de créativité. La motivation des salariés est un facteur de compétitivité de l'E, ce qui explique l'intérêt à connaître les sources et les leviers de motivation.

#### B. La motivation et les attitudes envers les organisations

En plus de l'effet de la motivation sur la productivité des salariés, celle-ci joue un rôle également dans les attitudes des salariés envers leurs organisations. Les salariés motivés sont plus satisfaits dans leur W, ce qui contribue à limiter les revendications et les conflits potentiels, ce qui entraîne l'amélioration du climat de W.

Par ailleurs, les salariés motivés ont un taux d'absentéisme moins élevé donc moins de turn-over. Par conséquent, la motivation contribue à la compétitivité de l'E car l'absentéisme ou le turn-over engendre des coûts.

#### C. Une illustration pratique, les multiples critères de l'appréciation d'un emploi

Éléments importants d'appréciation d'un emploi	15-30 ans	50 ans et +
- Le niveau de travail	59 %	64%
- L'intérêt du contenu du W	50%	61%
- l'adaptation des horaires à la vie privée	52%	58%
- La qualité des rapports avec les collègues	44%	53%
- la qualité des conditions de W	53%	59%
- Les perspectives d'évolution	52%	59%
- qualité des rapports avec la hiérarchie	53%	58%
- la charge de W	62%	70%
- la sécurité de l'emploi	48%	55%
- La reconnaissance des compétences	46%	61%
- les perspectives des formations pro	55%	56%

#### D. Les approches théoriques de la motivation : les théories du contenu

##### 1) La pyramide de MASLOW (voir cours)

##### 2) La théorie ERD d'ALDERFER

La motivation va dépendre de l'intensité perçue d'un besoin. Moins un besoin sera satisfait et plus l'individu éprouvera le besoin de le satisfaire et sera motivé pour l'assouvir. Les 3 catégories des besoins sont :

- **E : besoins d'existence** : correspondent aux besoins d'ordre physiologiques et matériels (conditions de W, les salaires, avantages sociaux ...)
- **R : besoin de rapport sociaux** : ce sont les besoins qui incitent les individus à rentrer en relation avec d'autre personne (intégrations, échanges...)
- **D : besoins de développement personnel** : correspondent a la volonté pour les individus d'être créatifs, de faire face à des situations de déficit, de participer à des activités enrichissantes.

##### 3) La théorie bi-factorielle de HERZBERG

<b>Facteurs de satisfaction</b>	<b>Facteurs d'insatisfactions</b>
<b>Les facteurs sont des motivations</b>	<b>Les facteurs sont dits d'hygiène</b>
-Réalisation -Reconnaissance -intérêt du W -Les responsabilités -Les opportunités de promotions	-la politique de l'E -la politique du personnel -les conditions du W -le système de supervision -relations interpersonnelle
<b>Conclusion :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- La motivation au W ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction</li><li>- La motivation ne peut provenir que de l'accroissement des facteurs de motivation</li></ul>	

##### 4) Les leviers de la motivation

#### F. Les théories de processus

##### 1) La théorie de l'équité

A été développé par Adams en 63, l'idée principale est que les individus estiment ce qu'ils apportent à une organisation, c.-à-d. leur contribution de ce qu'ils entendent en terme d'avantage, c-a-d.leur rétribution (argent, statuts prof...).ils vont en suite comparer leur ratio, rétribution, contribution a celui d'un autre individu pour se situer.

## 2) La théorie des attentes

Les 3 déterminants sont :

- **V : valence** : correspond à la valeur effective pour l'individu de la récompense pour sa performance
- **I : instrumentalité** : c'est la perception de la réponse attendue par l'individu en fonction de la performance réalisée
- **E : le niveau d'attente ou d'expectation** : correspond à la perception que l'individu a de ses performances en fonction du niveau d'effort fourni

## G. Les leviers de la motivation pratique

### 1) La politique de rémunération

Elle recherche l'équité interne et externe. De plus, elle incite les salariés à fournir des efforts en récompensant la performance atteinte. En effet, la rémunération comprend fréquemment une part variable qui peut être liée à la performance individuelle (primes, commissions...) ou collective (participation...).

### 2) Au-delà de la rémunération

Il existe d'autres leviers de motivation liés à la GRH (Gestion des Ressources Humaines) et au mode de management. *Comment motiver en dehors de la politique de rémunération ?*

- Au niveau de l'organisation du travail : les préconisations concernent l'élargissement et l'enrichissement des tâches, le développement de la polyvalence...
- Au niveau du mode de management : la fixation des objectifs, la délégation, développer les connaissances...
- Au niveau de opportunités de développement : existence d'opportunités de carrière.
- Au niveau de l'animation et de la mobilisation : le développement de communication interne est une source de motivation de même que le partage d'une culture d'entreprise

## Chap 4 : Le pouvoir et les formes de leadership

### 1) Pouvoir et autorité

#### A) Les sources du pouvoir

Le pouvoir est la capacité d'une personne à modifier le comportement d'autres individus, il n'y a pas de pouvoir sans système de sanction. Il s'agit d'un rapport de force.

Selon Webber, le pouvoir est la probabilité qu'un acteur soit en mesure d'imposer sa volonté dans le cadre d'une relation sociale, malgré les résistances éventuelles et quel que soit le fondement sur lequel repose cette éventualité.

Pour CROZIER, le pouvoir est un jeu d'influence réciproque, il introduit la notion de relation dans le concept du pouvoir. Dès lors, tout le pouvoir n'est pas d'un seul côté. La relation de pouvoir peut être réciproque et il est possible que par la négociation, les termes de l'échange soient favorables aux 2 individus.

CROZIER et FRIEDBERG identifient 4 sources de pouvoirs :

- **L'expertise** : la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable.
- **La maîtrise des relations avec l'environnement** : La connaissance et l'utilisation des informations internes et externes à l'organisation qui consolide le pouvoir du manager.
- **La communication** : La communication d'informations a toujours une grande valeur stratégique. La capacité à organiser un réseau de communication efficace renforce le pouvoir dans l'organisation
- **L'utilisation des règles organisationnelles** : les membres d'une organisation sont d'autant plus gagnants dans une relation de pouvoir quand ils maîtrisent la connaissance des règles et savent les utiliser.

#### B) Autorité et pouvoir

L'autorité est le droit de commander, la capacité d'imposer l'obéissance. Le manager peut exercer plus facilement son autorité lorsqu'il a légitimé l'exercice de son pouvoir, qui est reconnu par ses subordonnés et par sa hiérarchie. Au-delà du statut de subordination, la reconnaissance du pouvoir s'opère par la confiance que le manager sait inspirer.

#### C) Les sources d'autorité

- **L'autorité traditionnelle** : l'autorité tient à la tradition, à la coutume.
- **L'autorité charismatique** : L'autorité tient à la personne, au charisme du leader, cette autorité ne peut pas se transmettre. L'influence est affective et obéit à la logique des sentiments.
- **L'autorité rationnelle légale** : tient à la fonction de la personne. Cette autorité se maintient lorsque la personne change

## 2) Les formes de leadership :

### A) Les théories du leadership

#### 1) Les styles de commandement de LEWIN

LEWIN distingue 3 styles de commandement :

- **Le commandement autoritaire** : le leader décide seul et donne les ordres. Ce mode de commandement aboutit à des rendements élevés à court terme mais crée une mauvaise ambiance et suscite des comportements agressifs. Il n'entraîne pas de cohésion dans le groupe ni d'adhésion aux objectifs fixés, ni de créativité.
- **Le commandement démocratique** : Le manager encourage la participation des membres du groupe à la définition des objectifs et aux moyens de les atteindre. Le manager décide en suite. Les COLLAB disposent d'une forte autonomie dans leur W.\*
- **Le commandement du laisser-faire** : le leader ne participe pas aux activités du groupe, il ne prend pas de décision et ne s'implique pas. Ce mode de leadership aboutit à des rendements faibles et crée beaucoup d'insatisfaction pour les membres du groupe.

#### 2) Les styles de commandement selon LIKERT

- Paternaliste
- Autoritaire
- Consultatif
- Participatif

#### 3) Théorie X et Y

X	Y
<b>Conception de l'homme</b>	
-il n'aime pas travailler -il n'apprécie pas les responsabilités -il a peu d'ambition -il recherche avant tout la sécurité	-le W peut être source de satisfaction -investissement dans le W si initiatives possibles et efforts récompensés
<b>Rôle du manager</b>	
-oblige le salarié à travailler en le contrôlant et en le menaçant -style de management autoritaire	-mettre en place un style de management favorisant la participation, la RESP et l'autonomie des COLLAB
<b>Organisation de l'E</b>	
-1 ORG contraignante -mise en place de procédures détaillées	-ORG (-) formelle -RESP décentralisée

#### 4) Le partage du pouvoir dans l'entreprise

##### A) La décentralisation

Une entreprise est centralisée lorsque les décisions sont prises en quasi-totalité par une seule personne. La décentralisation vise à rapprocher la prise de décision du terrain c.-à-d. du lieu où la décision est appliquée. La décentralisation rend les acteurs réellement autonomes.



### 1) Décentralisation verticale

Elle cherche à transférer le pouvoir formelle du haut vers le bas de la hiérarchie de telle sorte que les décisions soient prises au niveau le plus bas possible de la hiérarchie.

### 2) Décentralisation horizontale

Elle cherche à transférer le pouvoir de la hiérarchie à de groupes fonctionnels ou opérationnels (centre de profit, service marketing,...)

## B) La délégation

### 1) Définition

Elle consiste à confier à un COLLAB une mission dont le manager garde la RESP.

### 2) Comment déléguer

- définir la mission à déléguer
- il faut sélectionner le bon collaborateur
- il faut définir et présenter les objectifs au collaborateur
- suivre et contrôler le travail

### 3) Les avantages et les freins à la délégation

DELEGATION	AVANTAGES	FREINS
MANAGER	-libère du temps -augmente la motivation des collaborateurs car c'est un signe de confiance	-peur que les collaborateurs prennent la place du supérieur -difficulté de contrôler le travail du collaborateur -peur de passer trop de temps à expliquer -peur d'être considéré comme incompetent
COLLABORATEUR	-augmente ses compétences -augmente sa motivation -améliore son employabilité	-Peur de prendre le risque -Risque d'une surcharge de travail - Crainte d'être rejeté par le reste des employés

# Chap 5 : le manager de l'unité commerciale (UC)

## 1) L'UV

### A) Caractéristiques

UC peut être :

- Un point de vente
- Un rayon
- Une agence commerciale
- Un site marchand

### B) UC : un centre de profit

L'UC doit être considéré comme un centre de profit. Entité plus ou moins autonome, ayant la capacité de générer par son activité un résultat positif, le centre de profit doit permettre de :

- Réaliser un CA
- Maîtriser les coûts
- Dégager

## 2) Les missions du manager

### A) Manager l'équipe commerciale

- Recrutement et formation des collaborateurs
- Animation et stimulation de l'équipe
- Organisation du travail de l'équipe
- La gestion des conflits
- Veille managériale (sécurité, conditions de travail)
- Evaluation de l'organisation et du travail d'équipe

### B) Gérer l'UC

- Définition des objectifs de l'UC
- Suivi du cycle d'exploitation
- Gestion des équipements de l'UC
- Gestion prévisionnel
- Le traitement des incidents
- Evaluation des performances
- La mise en forme et la diffusion des résultats

### C) Gérer des projets

- Conception et réalisation d'actions commerciales (promotions, animations du rayon...)
- Actions d'ORG en interne
- Réalisation d'études de marché...

### 3) Les outils du manager

#### A) les outils d'animation et de stimulation

L'entretien d'un climat favorable au travail incombe au manager. Les réunions constituent des moments privilégiés de rencontre et d'échange d'informations.

Lettre de félicitation, d'encouragement, de recadrage, journal interne, bulletin d'info sont autant de moyen de communication interne propres à animer les équipes commerciales. Formations, coaching et délégation constituent également des instruments de motivation pour les commerciaux. Des actions + ponctuelles peuvent être réalisé pour stimuler les activités des collaborateurs :

- concours
- jeux
- primes
- challenge...

#### B) Les outils de gestion

<b>Domaines</b>	<b>Outils et indicateurs</b>
<b>Gestion du linéaire</b>	-taux de rotation du produit en linéaire, rotation des stocks -IS (indice de sensibilité) du linéaire -rendement du linéaire -implantations des produits
<b>Gestion financière</b>	-marge /produit ; marge/famille -charges d'exploitation -taux de marge, taux de marque -SR -gestion de la trésorerie
<b>Gestion prévisionnelle</b>	-budget des approvisionnements -budget des ventes -budget des investissements -budget de trésorerie -budget des charges du personnel
<b>Aide à la décision</b>	-Ordonnancement -programme linéaire
<b>Gestion de l'équipe</b>	-outils de gestion du temps -plan de formation -TRT (tableau de répartition des taches)

## Chap 6 : Le management d'une équipe

### A. Les tâches du manager

Les 5 domaines du management :

- management des objectifs
- management des savoir-faire
- management des affaires
- management des hommes
- management des moyens

Les tâches du manager :

- organiser
- animer
- motiver
- communiquer
- savoir-faire
- gérer
- analyser
- décider
- prévoir

#### 1. Organiser

- Les hommes :
  - o Recrutement
  - o Rôle
  - o Répartition des tâches
- Les moyens :
  - o Les locaux
  - o Mobilier
  - o ...
- Le cadre de travail :
  - o Structure
  - o Méthodes de travail

#### 2. Animer

- Créer des équipes
- Favoriser les échanges :
  - o Réunion
  - o Communication
  - o Information

- Créer la dynamique :
  - Définir des objectifs
  - Encourager l'innovation, la prise d'initiative

### **3. Motiver**

- Donner de l'intérêt au travail :
  - Découpage du travail
  - Responsabilités
- Faire participer à l'effort commun :
  - Informer
  - Motiver
- Créer un climat agréable :
  - Ambiance
  - Structure
  - Conditions de travail
- Donner les signes de reconnaissance :
  - Intérêt à la personne
  - Intérêt à son travail
- Récompenser et promouvoir :
  - Primes,...
  - Promotion
  - Formation
  - Plan de carrière

### **4. Communiquer**

- Communiquer avec son équipe :
  - Pour s'informer
  - Pour informer
  - Pour s'intéresser aux personnes
  - Pour comprendre les problèmes
- Communiquer avec l'extérieur :
  - Direction
  - Autres services
  - Clients, fournisseurs,...
- Organiser les communications :
  - Liaisons hiérarchiques et fonctionnelle
  - Relations extérieures
- Favoriser la communication

### **5. Faire faire**

- Déléguer :
  - Définir la mission / tâche

- En déléguer la responsabilité
- S'assurer de ses possibilités d'exécution
- Contrôler :
  - S'informer (écouter et se faire un jugement)
  - Tirer des conclusions
- Soutenir :
  - Psychologiquement, comprendre
  - En donnant les moyens nécessaires
  - En endossant les décisions de son collaborateur

## 6. Gérer

- La production :
  - Le réalisé
  - Les aléas
- Les coûts :
  - De développement
  - De production
- Le temps :
  - Planifier
  - Contrôler l'avancement
  - Gérer son temps
- Les hommes :
  - Recrutement
  - Adéquation à l'emploi
  - Gestion des conflits

## 7. Analyser

- Déterminer les critères de mesure
- Analyser la productivité :
  - Réalisé / prévision
  - Problème à résoudre
- Analyser l'évolution des coûts
- Analyser l'évolution des délais
- Analyser la situation du personnel
- S'analyser :
  - La maîtrise de son temps
  - Ses problèmes relationnels
  - Ses connaissances
  - Ses aspirations

## 8. Décider

- Chercher à établir des consensus :
  - Trancher
  - Prendre des décisions
- Décider en matière d'organisation
- Décider les actions correctives :
  - / production
  - / hommes

## 9. Prévoir

- L'homme des besoins :
  - Axes de recherche
  - Nouveaux produits
- L'évolution des financements :
  - Contrats
  - Investissements
- L'évolution du personnel :
  - Formation
  - Promotion
  - Mutation
- L'évolution des moyens :
  - Locaux
  - Matériels
  - Méthodes de production
- Une planification à long terme

## B. Se motiver et savoir motiver

Se motiver :

- Les messages contraignants :
  - Dépêche-toi : de faire ton travail
  - Fais plaisir : aux autres
  - Fais des efforts : même si la méthode est mauvaise
  - Sois fort : ne montre pas tes sentiments
  - Sois parfait : quitte à être perfectionniste
  - Sois conforme : respecte les ordres
- Le message motivant : sois toi-même
  - Se donner le droit et le pouvoir d'être soi-même
  - Oser prendre des risques
  - Explorer et expérimenter
  - Ne pas s'auto-limiter à priori

- Prendre des initiatives

Savoir motiver :

Pour motiver, le manager doit :

- Responsabiliser, déléguer
- Susciter des initiatives
- Encourager
- Stimuler
- Etre à l'écoute de ses collaborateurs, savoir les soutenir
- Donner l'exemple, être un leader

## CARTE DES MOTIVATIONS

Les strokes :

Un stroke est un signe de reconnaissance échangé entre 2 groupes. Ce signe est un moyen par lequel une des personnes reconnaît l'existence de l'autre par le biais :

- D'un geste
- D'un acte
- D'une parole

Un stroke est étudié dans le cadre de l'analyse transactionnelle. Les strokes sont indispensables à la survie biologique et psychologique des individus. Les strokes peuvent être positif ou négatif :

- Positif : correspond à la reconnaissance des qualités de l'autre
- Négatif : correspond à la dévalorisation de l'autre

Chaque individu a un canal préférentiel pour recevoir les strokes : regard, voix, contact, ...

### C. L'organisation

Pourquoi une organisation ?

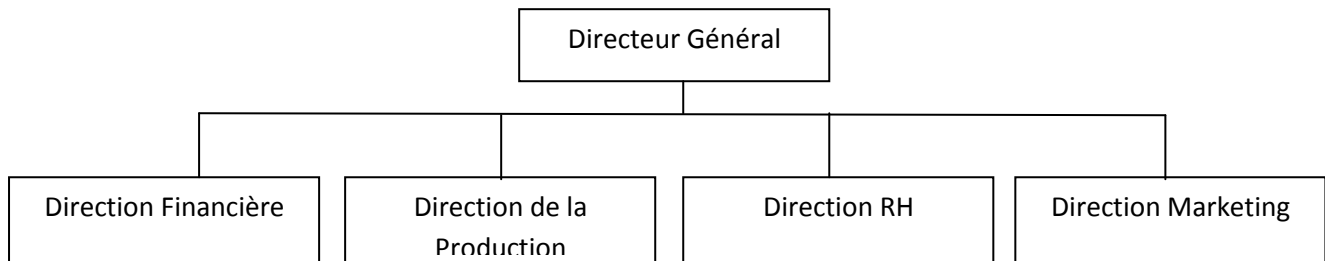
- Parce qu'il faut se répartir le travail
- Parce qu'il faut avoir des moyens pour le faire
- Parce que le travail en équipe nécessite des règles de vie en communauté
- Parce que chacun doit connaître ses droits et ses devoirs
- Parce que l'organisation crée le cadre dans lequel chacun peut se situer, s'épanouir et être efficace



## 1. Les différentes typologies d'organisation, de structure

### a. La structure fonctionnelle

L'entreprise est composée en fonction, c'est-à-dire en secteurs d'activités (marketing, financier,...). La division du travail est menée selon les compétences et les fonctions sont placées sous l'autorité du Directeur Général.



Les avantages :

- Son fonctionnement est simple
- La spécialisation par compétence facilite le développement de l'expertise au sein de chaque fonction
- Le dirigeant peut exercer un contrôle direct sur chaque fonction

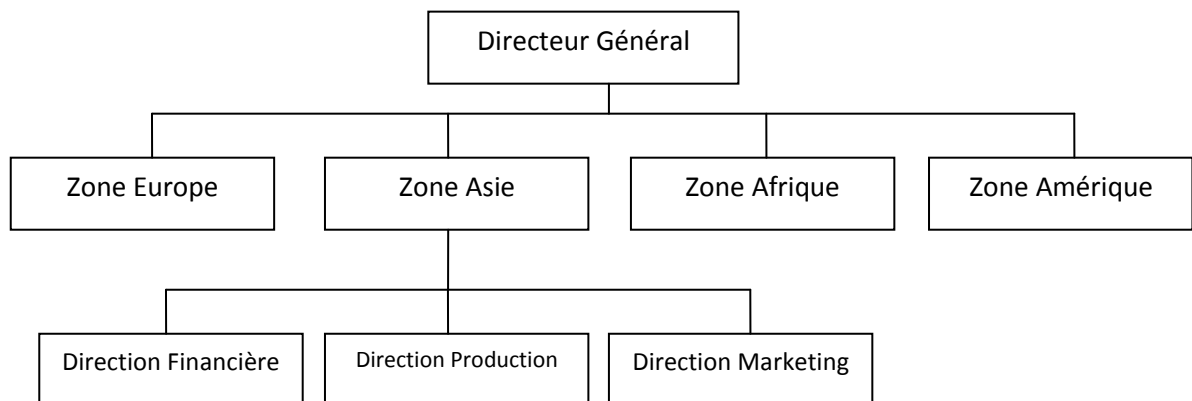
Les inconvénients :

- Le dirigeant peut vite se trouver débordé
- Les responsables des différentes fonctions n'ont qu'une vision partielle de l'entreprise

### b. La structure divisionnelle

Lorsque l'organisation grandit, le dirigeant ne peut plus assurer la centralisation par fonction. L'organisation doit alors se structurer en ensemble homogènes dotés d'une certaine autonomie. Ces ensembles portent le nom de « division » et peuvent être conçus autour de 3 dimensions :

- Produits
- Marché
- Type de clientèle



Les avantages :

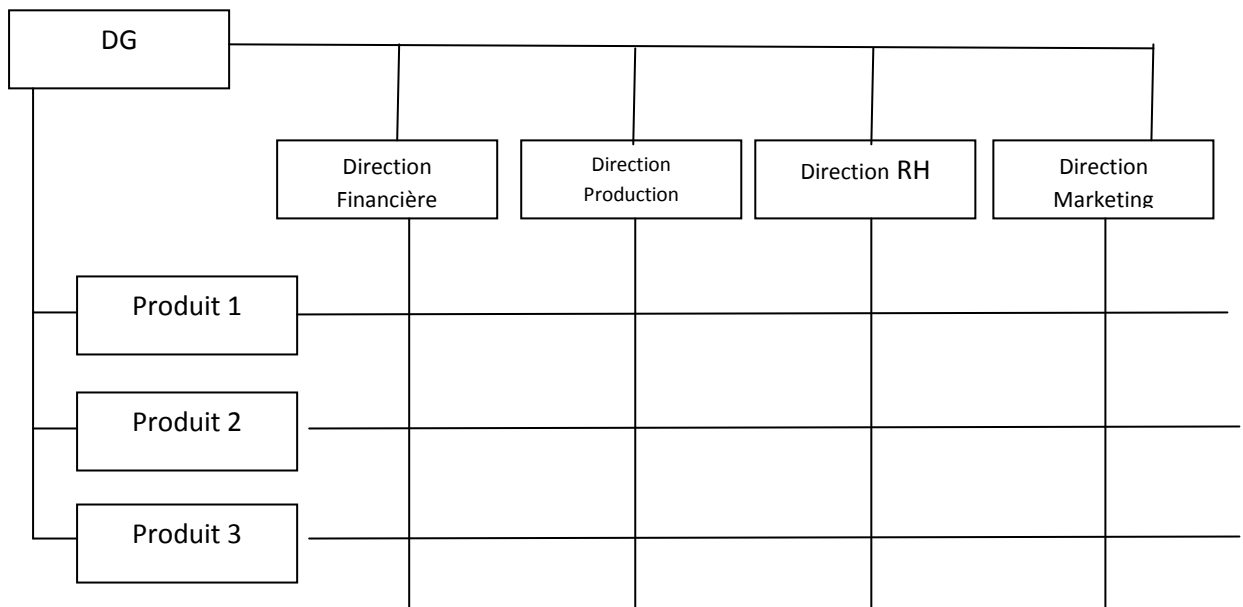
- Disponibilité plus grande du dirigeant
- Une flexibilité stratégique
- Possibilité de gérer les divisions comme des centres de profit

Les inconvénients :

- Coût
- Problèmes de pouvoir

### c. La structure matricielle

C'est une superposition des structures fonctionnelle et divisionnelle. Un individu appartient à une fonction donnée et participe en même temps à une division précise.



## 2. Organiser les hommes

### a. Le rôle de chacun

La fonction essentielle d'un manager est de déterminer les compétences de chacun et de sentir le poste de travail dans lequel chacun sera le plus efficace :

- Type de travail
- Autonomie / dépendance
- Environnement

### b. L'équilibre d'une équipe

- Complémentarités de spécialités :
  - o Techniciens

- Gestionnaires
- ...
- Complémentarités des expériences :
  - Débutants
  - Experts
  - ...
- Complémentarités des caractères :
  - Optimistes
  - Sereins
  - Pessimistes
  - ...
- Complémentarités des personnalités :
  - Intuitifs
  - Cartésiens
  - Esprit de synthèse
  - Perfectionnistes

### **3. Définir les méthodes de travail et de gestion**

#### **a. Définir les méthodes de travail**

Le manager devra obtenir un consensus sur les méthodes de travail de l'équipe :

- Les responsabilités de chacun
- Les principes de communication internes et externes
- Les modes d'élaboration des décisions
- Les méthodes de travail :
  - Réunions : types, périodicité,...
  - Documents : type, émission, diffusion,...
- Les normes internes
- L'utilisation des outils informatiques

#### **b. Gestion**

La gestion d'une entité de travail requiert un certain nombre de méthodes et d'outils qui doivent être adaptés au travail à accomplir.

### **4. La délégation**

#### **a. Les objectifs**

- Faire faire le travail par les autres
- Leur donner suffisamment de pouvoir pour ne pas être obligé de s'occuper des détails
- Assurer la motivation en donnant des responsabilités
- Assurer la formation par l'action

**b. Les questions de base du manager**

- Quelles sont les tâches à déléguer ?
- Comment déléguer ?
- Comment s'assurer de l'avancement et de la qualité du travail délégué ? Comment contrôler ?
- Comment soutenir ?

**c. Comment déléguer ?**

- Définir les objectifs du travail (missions, tâches,...)
- Préciser le contexte (budget, temps, moyens,...)
- Préciser la délégation de responsabilité (financière, RH,...)
- Définir le processus de contrôle (tableau de bord, réunion, entretien,...)

**d. Comment contrôler ?**

- Contrôle formel :
  - o Rapports écrits : documents, compte-rendu,...
  - o Rapports oraux : réunion, entretien,...
  - o Présentation du travail effectué
- Contrôle informel :
  - o Prise d'information
  - o Conversation
  - o ...

**e. Comment soutenir ?**

Il est fondamental que celui à qui on a délégué une tâche ou une mission ne se sente pas « largué », avec l'impression que son chef s'est débarrassé de problème qu'il ne veut plus gérer.

Pour éviter cela, celui qui a délégué doit montrer un soutien effectif qu'il fait ce qu'il peut pour aider son collaborateur lorsque celui-ci a besoin d'aide. C'est d'abord un soutien moral dont le collaborateur a besoin.

Ce soutien se traduira par :

- De l'attention à l'avancement du travail délégué (disponibilité, écoute,...)
- Des conseils, des aides
- Des moyens suffisants (humains, financiers,...)

Pour déléguer, il faut :

- Accepter que les autres soient différents :
  - o Qu'ils appréhendent les problèmes autrement que vous
  - o Qu'ils travaillent avec des méthodes différentes
  - o Qu'ils aient leur propre personnalité
- Accepter de faire faire le travail à quelqu'un qui le fera peut-être moins bien que vous :
  - o C'est la seule solution pour garder du temps pour manager
  - o C'est le prix à payer pour que celui à qui on a délégué le travail puisse apprendre à le faire

- Un consensus minimum :
  - Pour se comprendre (langage, comportement,...)
  - Pour pouvoir travailler en équipe
- S'estimer :
  - On rechigne à confier du travail à quelqu'un qu'on n'estime pas
  - Le travail est d'autant mieux accepté que celui qui le donne est mieux respecté