

# Management général



1. Définition et délimitation du concept de Management
2. Les écoles de pensée du Management
3. **Le rôle du Manager et les processus de gestion**
4. Styles de Direction



# Le rôle du Manager et les processus de gestion

**Réalisé par :**

**Dr. ACHELHI HICHAM**  
**[achelhihicham@yahoo.fr](mailto:achelhihicham@yahoo.fr)**

**CC1 !!!**

# Sommaire

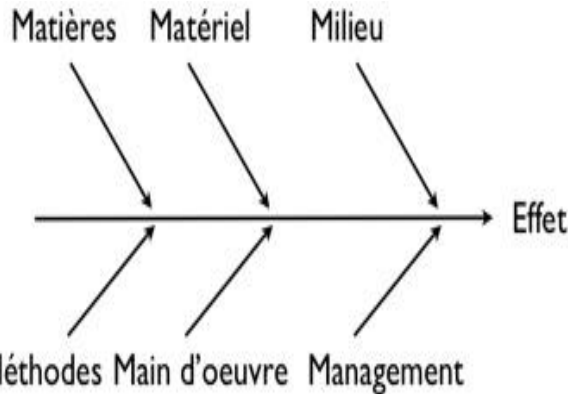
---

- Introduction
- Le rôle du manager
  - Mobiliser
  - Organiser
  - Communiquer
  - Contrôler
- Le processus de gestion
- Conclusion

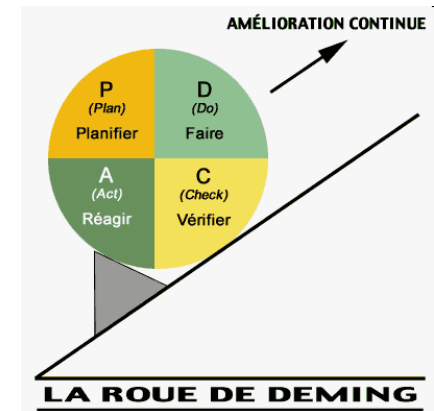
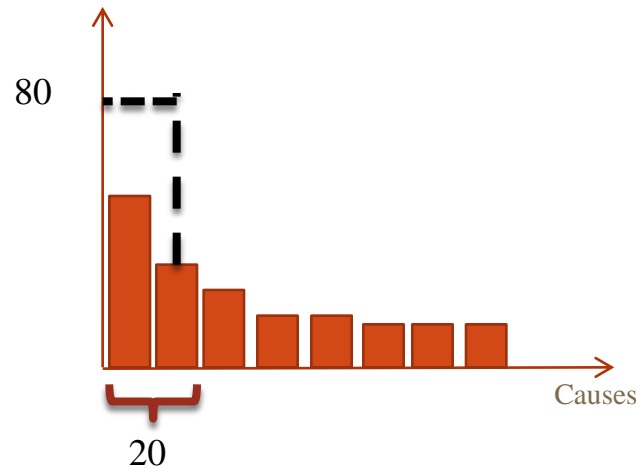
# Introduction

C'est quoi le rôle du manager en se basant sur le chapitre 2 ?

Résolution de problème  
L'amélioration continue



[www.piloter.org](http://www.piloter.org)



# Introduction

---

C'est quoi le rôle du manager en se basant sur le chapitre 2 ?

## Prise de décision (Simon)

Le processus de prise de décision :

- Intelligence
- Modélisation
- Choix

# Introduction

---

C'est quoi le rôle du manager en se basant sur le chapitre 2 ?

**DRUCKER**, 5 principes d'actions :

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

# Qui est le manager ?

---

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

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

# Le rôle du manager

---

## FAYOL :

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

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



# Le rôle du manager

## Les rôles interpersonnels :

- Symbole,
- Leader
- Agent de liaison

## Les rôles liés à l'information :

- Observateur actif
- Diffuseur
- Porte-parole

## Les rôles décisionnels :

- Novateur,
- Régulateur,
- Négociateur
- Répartiteur des ressources

Mintzberg (1998)

# Le rôle du manager

---

On peut résumer cela en 4 points :

- Mobiliser
- Organiser
- Communiquer
- Contrôler

## DRUCKER, 5 principes d'actions :

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

## Mobiliser

---

On peut résumer cela en plusieurs points :

- Définir l'objectif
- Leader
- Décider efficacement
- Motiver
- Remobiliser
- ...

# Mobiliser : Définition de l'objectif

---

Pour mettre l'entreprise en mouvement, le chef doit définir les objectifs recherchés.

Ce sont les managers qui déclinent ces objectifs tout le long de la ligne hiérarchique.

Exemple d'outils de définition de l'objectif :

Plan stratégique → DPO

## Mobiliser : type de leader

Maccoby (1980)

Type de leader	Motivation	Caracatère	Relations	Leadership
Craft-man (homme de métier)	Technique de travail bien fait	Individualiste Travailleur	Isolement	Très faible
Carnassier (têtu et autoritaire)	Pouvoir et risque	Individualiste	Brutales	Autoritaire
Company-man (Homme d'appareil)	Méthodes	Prudent	Impersonnelles	Par procédure
Games-man (Homme d'équipe)	Stratégie, victoire, performance	Joueur, collectif	Coopératives	Animateur

## Décider

---

- La fonction quotidienne du manager. Elle est au cœur de sa fonction [Simon, 1960]
  - Dans ce processus, on peut être influencé par ses émotions, ses expériences, ses valeurs, l'environnement organisationnel, la qualité de l'information accessible, l'incertitude, la philosophie de gestion des cadres, les ressources disponibles, les consommateurs, ...
-

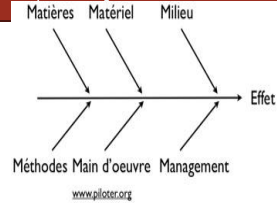
## Décision : catégories

---

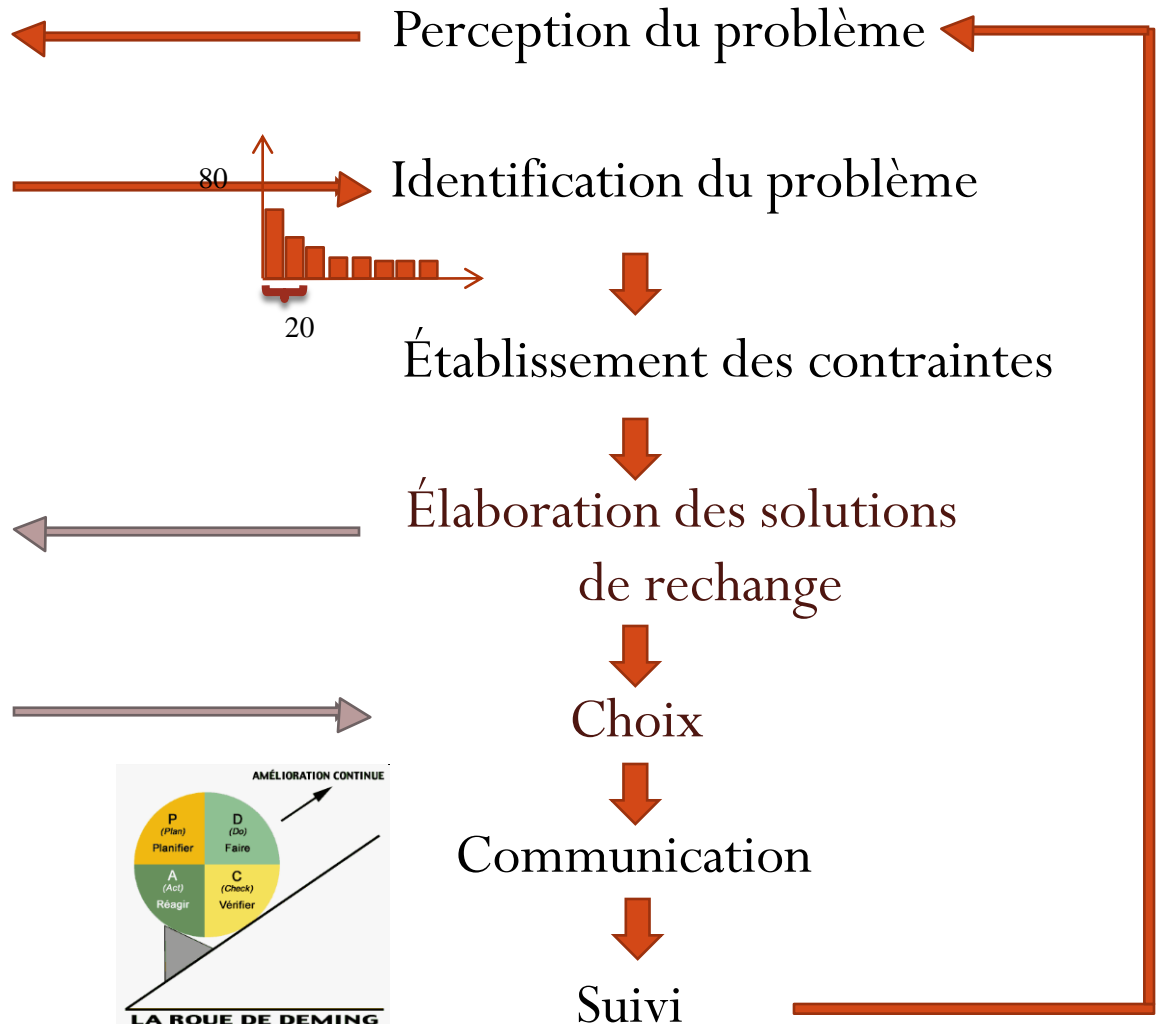
- Selon leur degré de risque : décision certaine, aléatoire, incertaine (souvent les décisions stratégiques).
- Selon leur niveau (Ansoff) : décision stratégique, tactique (ou de pilotage) et opérationnelle.
- Selon leur échéance : court terme, moyen terme, long terme.
- Qui décide (individuelle ou de groupe), degré d'urgence, ...

## Décider : processus

Cueillette des données pertinentes aux symptômes



Cueillette des données concernant les solutions de rechange





# Décider efficacement : outils d'aide

---

- Analyse de la situation en univers certain : décisions qui intègrent des variables parfaitement contrôlées et maîtrisées par l'entreprise.
- Analyse de la situation en avenir incertain
  - Maximin (prudence)
  - Maximax (risque)
- Analyse de la situation en avenir aléatoire (avec des probabilités de réalisation = coefficients)

## Décider efficacement : outils d'aide

- Analyse de la situation en avenir incertain
  - Maximin (prudence)
  - Maximax (risque)
  - Regret maximum le plus faible.

STRATEGIE EVENEMENT	S1 2000T	S2 4000 T	S3 8000T	S4 10000T
E1 : 2000T	100	50	0	-100
E2 : 4000 T	100	200	100	0
E3 : 8000 T	100	200	250	200
E4 : 10000T	100	200	300	450

## Décider efficacement : outils d'aide

- Analyse de la situation en avenir incertain
  - Maximin (prudence)
  - Maximax (risque)
  - Regret maximum le plus faible.

	S1 2000T	S2 4000T	S3 8000T	S4 10000T
E1 : 2000T	100	50	0	-100
E2 : 4000T	100	200	100	0
E3 : 8000T	100	200	250	200
E4 : 10000T	100	200	300	450

## Décider efficacement : outils d'aide

- Analyse de la situation en avenir incertain
  - Maximin (prudence)
  - Maximax (risque)
  - Regret maximum le plus faible.

	S1 2000T	S2 4000T	S3 8000T	S4 10000T
E1 : 2000T	0	50	100	200
E2 : 4000T	100	200	100	0
E3 : 8000T	100	200	250	200
E4 : 10000T	100	200	300	450

## Décider efficacement : outils d'aide

- Analyse de la situation en avenir incertain
  - Maximin (prudence)
  - Maximax (risque)
  - Regret maximum le plus faible.

	S1 2000T	S2 4000T	S3 8000T	S4 10000T
E1 : 2000T	0	50	100	200
E2 : 4000T	100	0	100	200
E3 : 8000T	150	50	0	50
E4 : 10000T	350	250	150	0

# Décider efficacement : outils d'aide

---

- Analyse de la situation en univers certain : décisions qui intègrent des variables parfaitement contrôlées et maîtrisées par l'entreprise.
- Analyse de la situation en avenir incertain
  - Maximin (prudence)
  - Maximax (risque)
- Analyse de la situation en avenir aléatoire (avec des probabilités de réalisation = coefficients)

## Mobiliser : motiver

Comment garder et faire progresser le niveau de motivation de son équipe ?

**La satisfaction** du travail dépend de paramètres externe,

Elle dépend essentiellement du contenu du travail.

Ce contenu dépend de 5 facteurs :

- La variété,
- L'autonomie,
- Les relations opératoires et affectives,
- L'identification à la tâche ( a quoi ça sert),
- Le feed back sur la tache.

**L'implication** dépend de paramètres interne. L'implication est considérée comme un trait psychologique. => Motivation

## Mobiliser : motiver

La théorie des processus : Bavelas et Straus (1955)

Dans l'entreprise Hovey&Beard qui fabrique des jouets en bois, on décide de faire la fabrication à la chaîne.

On constate que la production se stabilise bien au-dessous de ce qui était espéré même avec l'introduction d'un système de bonus.

Après discussion sur les problèmes des opératrices, elles évoquent un problème de chaleur.

Au cours d'une autre réunion, le responsable soulève la question du rendement. Les ouvrières expliquent que leur difficulté ne vient pas exactement du rythme, mais de l'impossibilité de maintenir ce rythme toute la journée.



## Mobiliser : motiver

La théorie des processus : Bavelas et Straus (1955)

Leur demande est la suivante : laissez-nous régler nous-mêmes la vitesse de la chaîne.

Les responsables acceptent de tester cela. Résultat : à la surprise générale, la production se situe 30 à 50 % au dessus de l'objectif initial que les ouvrières jugeaient inacceptable. La quantité des rebuts a diminué et les ouvrières sont satisfaites de leur conditions de travail. Mais le système des bonus crée des problèmes dans les autres ateliers. La direction décide de le supprimer. Résultat : 6 des 8 ouvrières et leur chef démissionnaient.

D'après cette expérience on constate que c'est la possibilité de réaliser des choix, la responsabilité de réussir qui peuvent motiver.

## Mobiliser : motiver

### La théorie des processus :

Pour Vroom (1964), la motivation est un processus qui vise à atteindre un résultat présentant un intérêt pour la personne. Pour cela la personne se pose 3 questions :

- Expectation : *est ce que je suis capable d'atteindre mon objectif*
- Instrumentalité : *est ce que cet objectif me sert à quelque chose*
- Valence : *est ce que les objectifs ont de la valeur pour moi.*

$$F = E * (\sum V * I)$$

D'autres auteurs présentent que les trois leviers de la motivation sont :

- *Le contenu du travail,*
- *La participation aux décisions*
- *Le succès.*

## Mobiliser : motiver

### Les théories de l'intention :

Comment l'environnement d'un individu provoque t-il sa motivation ?

Selon NUTTIN, la motivation naît du fait de voir l'effet sur l'environnement de sa propre action. *Le plaisir d'être cause de quelque chose constitue la motivation fondamentale.*

Donc, elle est dépendante du contexte. Elle est également dépendante de la perception de ce contexte par l'individu.

*De quoi rêvons-nous d'être la cause ?*

La seule personne vraiment motivée c'est l'entrepreneur, le reste sont motivé par procuration

## Mobiliser : motiver

---

Un manager doit CREER ET ENTRETENIR UN ESPRIT D'EQUIPE.

La motivation passe par le développement personnel :

S'il est difficile de motiver d'autre personne, il appartient a chacun de se motiver. On parle plus du développement personnel.

L'Homme est motivé par son propre développement :

- Carrière
- Apprentissage : individuel, groupe, organisationnel.

## Organiser :

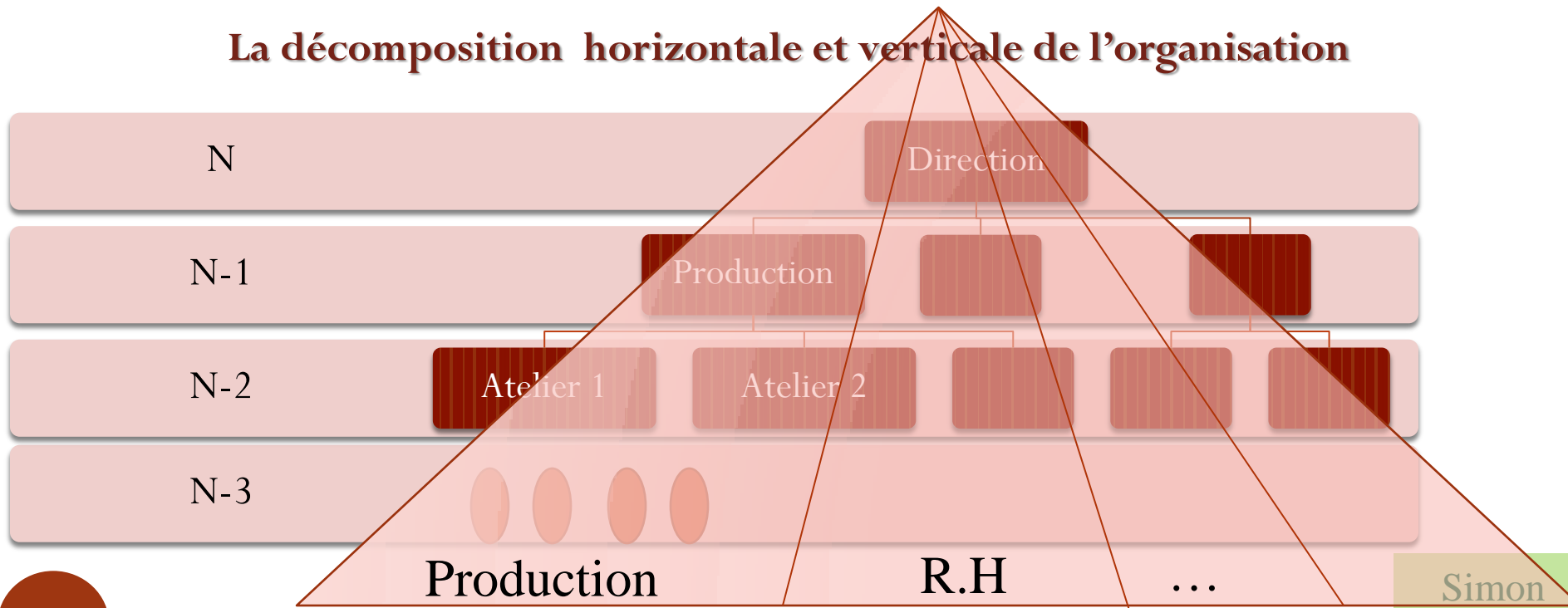
---

- Division de travail (répartition des responsabilités)
- Planification
- Délégation

## Organiser :

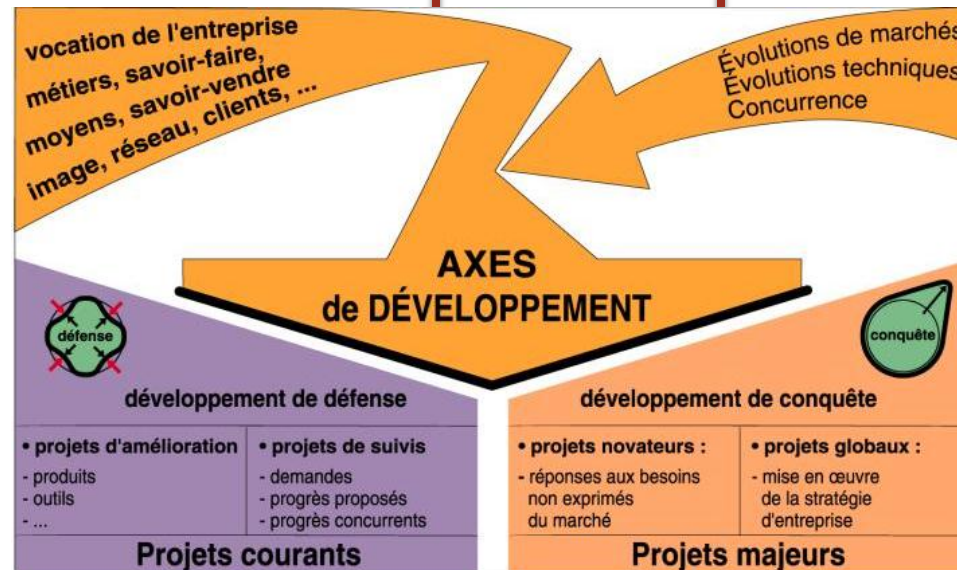
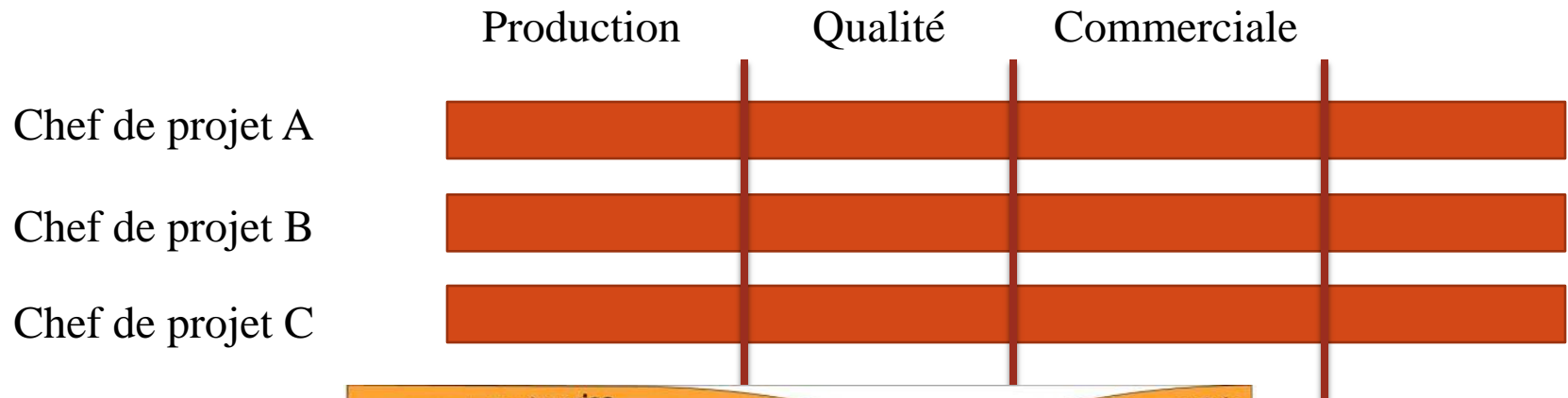
- Division de travail : répartition des responsabilités, « la clé du fonctionnement efficace d'une organisation est la responsabilité individuelle ». (Mintzberg).

### La décomposition horizontale et verticale de l'organisation



## Organiser :

- Division de travail : structure matricielle



## Organiser : Planification

---

La planification est un mode de raisonnement qui consiste à **décider** dans le présent en tenant compte de l'avenir.

C'est un processus par lequel on cherche à définir :

1. Les objectifs de l'organisation
2. Les actions à mettre en œuvre pour les atteindre
3. Les moyens et les ressources nécessaires pour les réaliser.

Selon DRUKER, la planification constitue à la fois un instrument d'action, de cohérence et de motivation.



## Organiser : Planification

---

Les cinq questions principales de la planification :

1. Quelle est notre situation actuelle ?
2. Que désirons-nous accomplir ?
3. Comment faire pour combler l'écart entre notre position actuelle et celle que nous désirons occuper ?
4. Qui va mettre en œuvre les plans ?
5. De quelle manière et quand faut-il les réaliser ?

## Organiser : Planification

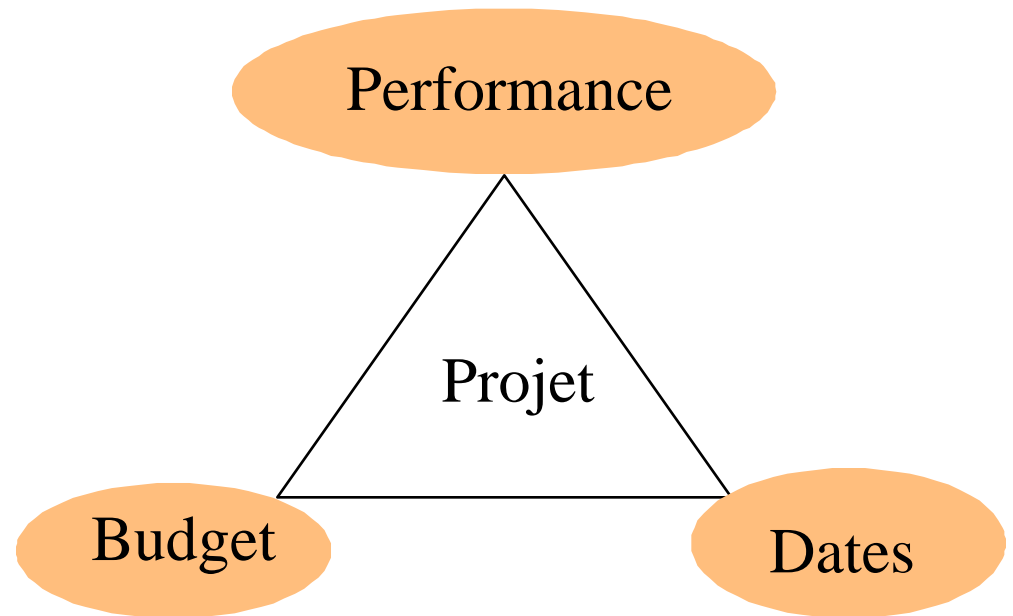
---

Qu'est ce qu'un projet ?

Un effort :

- unique
- temporaire

pour fournir un produit ou un service.



# Organiser : Planification

---

## Management de projet

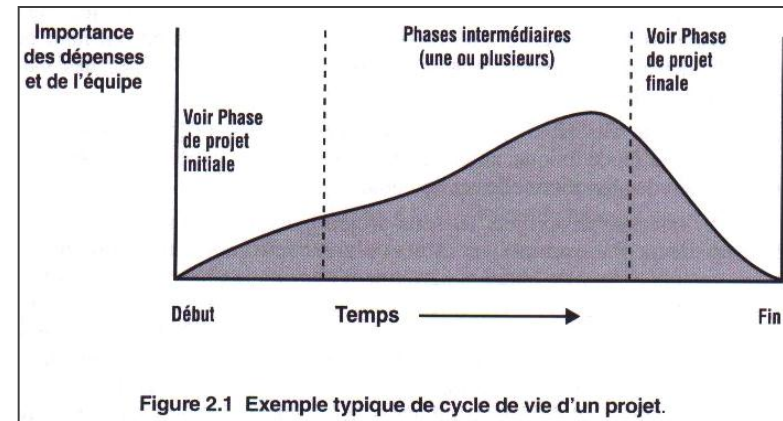
« Application des connaissances, des compétences des outils et des méthodes, aux activités d'un projet, en vue d'atteindre ou de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet. »



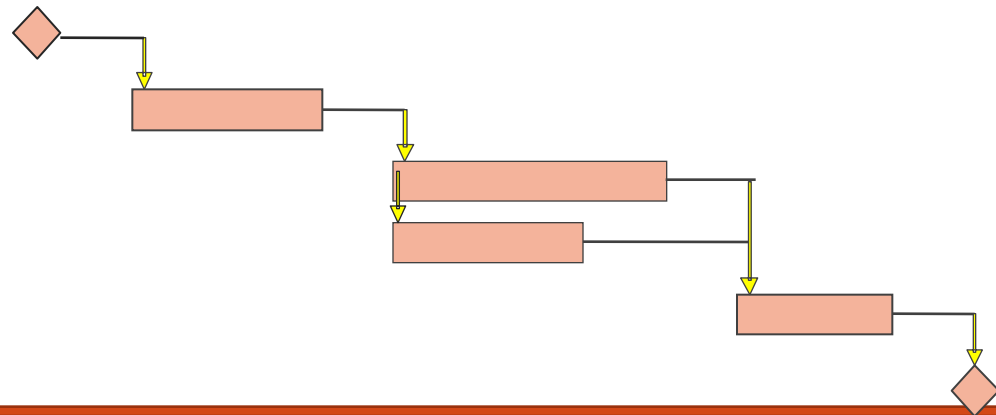
## Organiser : Planification

### Cycle de vie du projet

- Définit le début et la fin du projet
- Succession des phases du projet
- Intègre la notion de dépendance, prédécesseur / successeur



Exemple projet icré@



## Organiser : Délégation

---

La délégation est, pour un supérieur hiérarchique, de donner à un subordonné qui accepte des missions dont il rendra compte au terme d'une période convenue.

Elle peut être temporaire ou définitive.

Un manager ne doit pas confondre délégation et démission. La délégation n'exclut pas le contrôle.



## Organiser : Délégation

### Avantages :

- Meilleur contrôle de la mise en œuvre car le décideur est sur le terrain;
- Meilleure participation du personnel de l'entreprise au processus de prise de décision
- Réduction des délais d'application de la décision
- Les décisions sont souvent prises par des spécialistes, donc un gage de qualité des décisions.

### Inconvénients :

- Risque de circulation d'informations contradictoires.
- Risque de désorganisation de la hiérarchie dans la mesure où certains centres de décision inférieure peuvent prendre le pas sur les supérieurs. (réseaux informels)

## Communiquer

---

Définition : c'est un processus par lequel des significations sont transmises d'un pôle à un autre. [DANCE]

Pôle signifiant un individu ou un groupe.

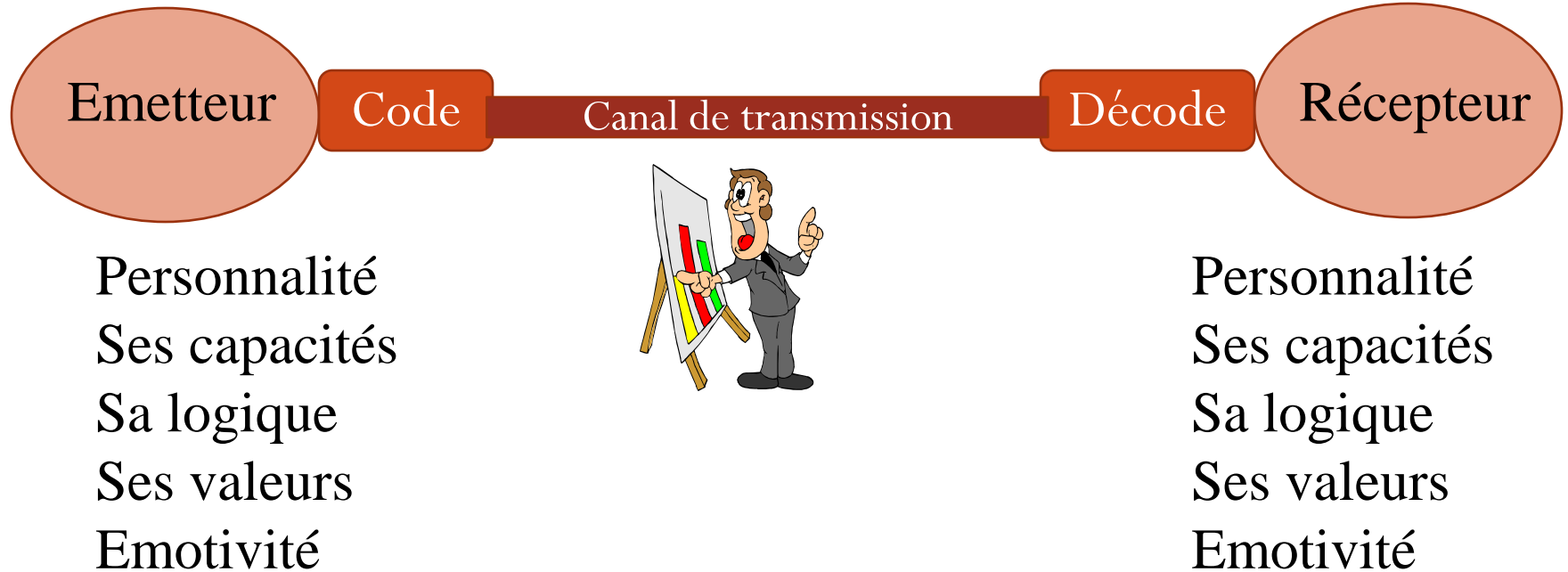
Elle peut être verbale ou non verbale.

**L**a communication implique le partage de l'information entre les membres d'une organisation.

**L**a communication doit être dictée par les besoins de la situation. C'est un outil de travail et non un objectif en soi.

**L**a planification ne prend sa valeur qu'une fois qu'elle est communiquée aux personnes qui devront œuvrer à la réalisation des objectifs.

## Communiquer



Il faut s'assurer que le message a été bien reçu : rétroaction

La communication est à l'entreprise ce que l'O2 est à l'être humain.



## Communiquer

---



### Les canaux de la communication formel :

La communication descendante

La communication ascendante (souvent on a le tamisage, mauvaise nouvelle)

La communication latérale et diagonale (structure matricielle)

La communication extérieure (client, fournisseur, Etat, ...)

## Communiquer



Les obstacles à la communication :

**L'émetteur** : limiter le partage afin de conserver un sentiment de supériorité, vérifier la signification des mots entre culture. Message non verbale prend le dessus sur le message verbale.

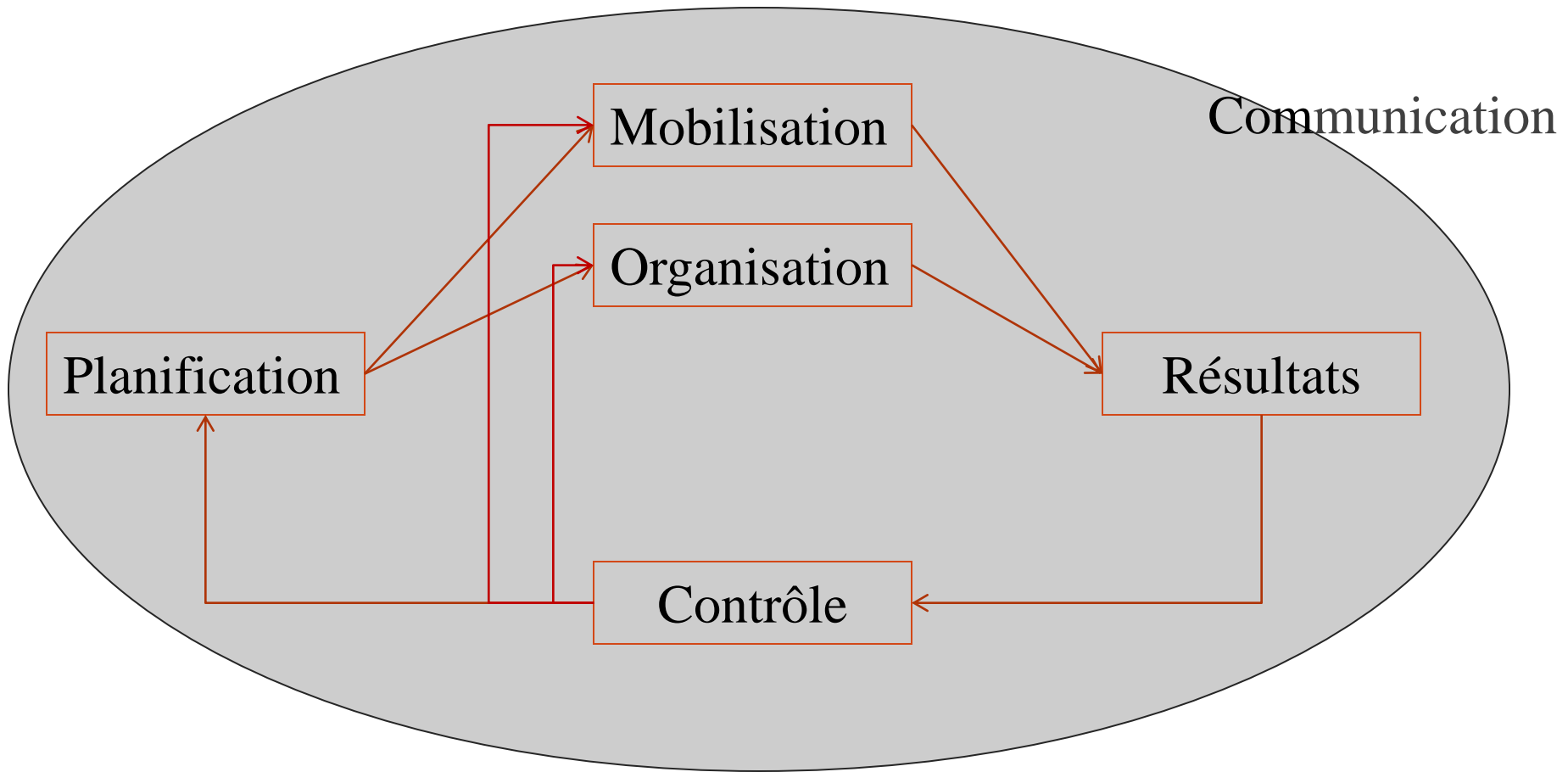
« je veux un travail propre » ??

**L'environnement** : les voies de transmission. Il se peut qu'il y ait distorsion du message. Rumeurs.

Le récepteur

La rétroaction

# Le processus de gestion



Source : Le management, Que sais-je ? 1998

## Contrôle

---

Le contrôle c'est comparé l'état du système à un état désiré, et permet de déclencher un ajustement.

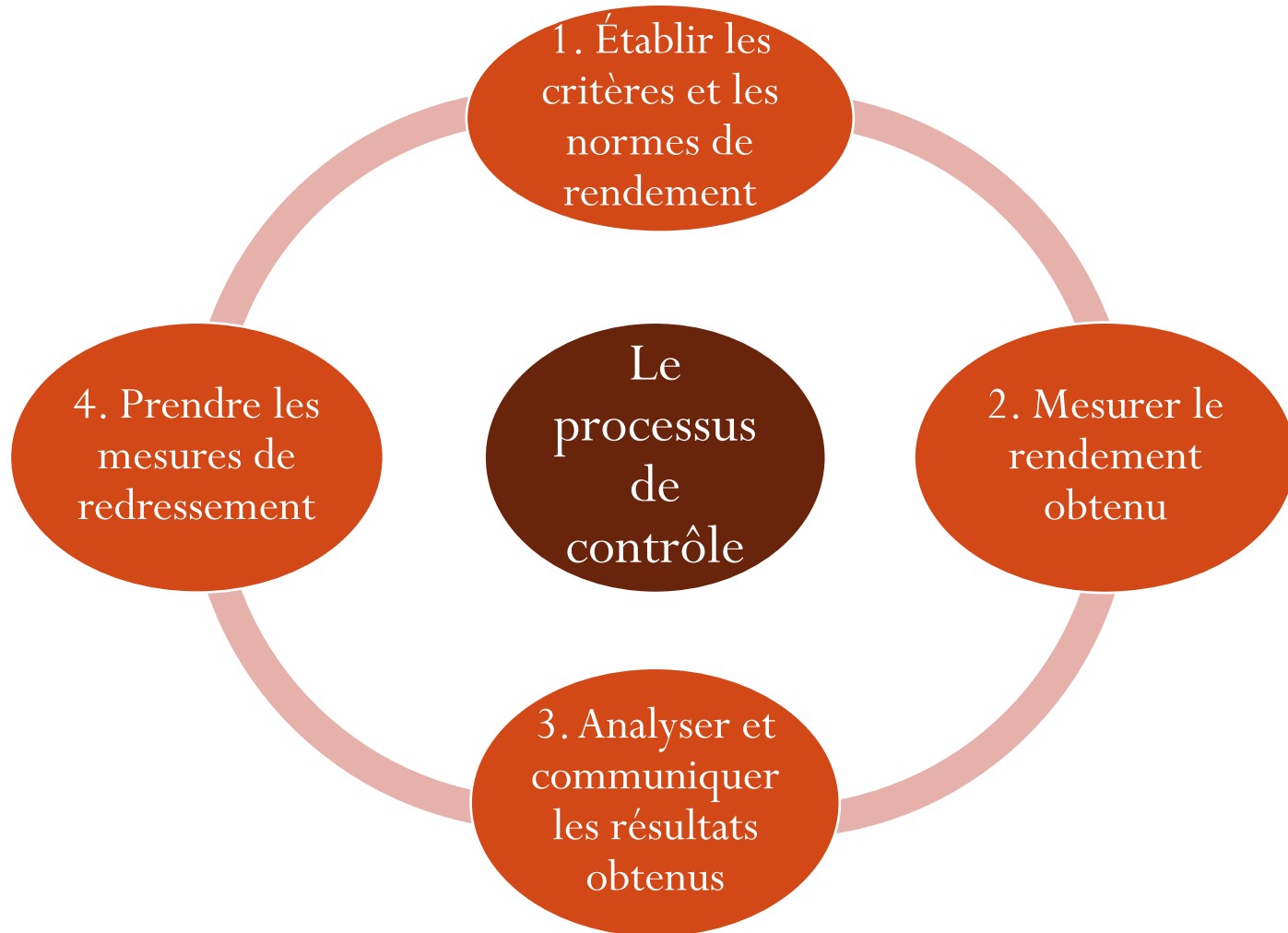
**Le contrôle réactif**, basé sur la notion de boucle de rétraction (feedback) : un écart déclenche une action.

**Le contrôle proactif**, basé sur l'idée de prévention. Il vient compléter la contrôle réactif. Il s'agit d'un contrôle anticipé.

**Contrôle continu**

On tentera dans ce qui suit d'apprécier les formes de contrôle,

## Contrôle Le processus du contrôle



## Contrôle Les formes de contrôle,

---

Contrôle administratif, il comprend

les règles et les procédures formelles,

le contrôle des résultats : mesurer les effets des actions

Contrôle social, lié à l'existence de processus sociaux et culturels construits par les groupes eux-mêmes.

L'autocontrôle, spontanément assuré par l'individu ou le groupe.

Deux critères sont proposés par OUCHI (1979) pour étudier l'adaptation des systèmes de contrôle :

Le degré de connaissance de la transformation opérée par les individus

La capacité à mesurer le résultat de cette transformation

# Conclusion :

---

**Le management n'est pas seulement un contenu, c'est une méthode de décision et d'action.**

**La management varie en fonction de la personnalité du manager, la situation et les personnes en face. C'est pour cela que c'est une science et est aussi un art.**

**On parle souvent de l'art de manager.**

**On parle aussi des styles de management ou de direction**