

**ECOLE DE LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET
POLITIQUE (ECOPO)
LUBUMBASHI**

**INTRODUCTION AU MANAGEMENT
(Théorie générale du management)**

LICENCE 1

Mention Management et Gestion Marketing

Volume horaire : 45 heures

2018-2019

LUBUMBASHI

Titulaire du cours

2

Nom: MUZINGA

Post-nom: TCHANGA

Prénom: Charles

Formation: Economiste, Chef de Travaux et Doctorant en Sciences de Gestion

Expérience professionnelle: 18 ans d'enseignement, recherche et pratique financière

Institutions d'enseignement:

- Université de Likasi (UNILI)
- Université Liberté de Lubumbashi (UL)
- Université Nouveaux Horizons de Lubumbashi (UNH)
- Institut supérieur pédagogique et technique de Likasi (ISPT)
- Ecole de la gouvernance économique et politique de Lubumbashi (ECOPO)

Contacts:

- Email: charlesmuz66@gmail.com
- WhatsApp: +243 852 334 552

Contenu du cours

Le cours est divisé en six chapitres. Nous analysons les théories managériales de base issues des écoles (chapitre 1), les principes de base du management (2) les métiers du manager (chapitre 3), et son comportement dans la prise des décisions (chapitre 4). Le chapitre 5 porte sur la planification stratégique dans les entreprises. Et le chapitre 6 contient les théories du leadership.

Formule pédagogique

4

Compte tenu de la taille du groupe, le cours sera principalement composé de présentations magistrales. Je vous encourage très fortement à participer en classe. Le cours est beaucoup plus intéressant et enrichissant lorsque plusieurs étudiants participent. Je crois sincèrement qu'une bonne ambiance et le respect des autres étudiants sont essentiels à un bon environnement d'apprentissage. Je vous incite donc à participer et à poser des questions sans vous gêner.

Formule pédagogique(suite)

5

Les questions des étudiants sont toujours utiles à plus d'un étudiant et m'aident beaucoup à évaluer les points que je devrais clarifier. Je vais prendre soin de présenter plusieurs exemples et applications pratiques afin de faciliter votre apprentissage. Il est important de souligner que même si certains aspects abordés dans le cours ne sont pas discutés dans l'auditoire, ceux-ci doivent être maîtrisés et peuvent faire l'objet de questions aux examens.

Les objectifs généraux du COURS

- ▶ Amener les étudiants de licence 1 en management et marketing à être capables de décrire les sources historiques des méthodes modernes de management, les managers et les organisations dans lesquelles ces derniers travaillent ;
- ▶ De présenter les apports et l'actualité des écoles managériales du management,
- ▶ D'identifier les modèles de référence dans la théorie managériale contemporaine ;
- ▶ D'expliquer l'intérêt de l'étude du management ;
- ▶ De décrire le travail des managers et leurs rôles dans l'organisation ;
- ▶ D'expliquer les approches de prise de décision.

Les objectifs spécifiques du cours

7

- ▶ L'étudiant doit être capable de discuter en groupe comment fonctionnent le management et la prise de décision dans une organisation (Une descente sur terrain dans les entreprises locales est prévue, par groupe de 5 étudiants);
- ▶ Il doit identifier les questions actuelles concernant la prise de décision et les caractéristiques et les objectifs de la planification ;
- ▶ Expliquer le processus de management stratégique ;
- ▶ Démontrer le caractère essentiel de la confiance dans le processus de leadership.

PLAN DU COURS

8

- ▶ INTRODUCTION
- ▶ CHAP 1 : LES ECOLES MANAGERIALES
 - ▶ ECOLE CLASSIQUE
 - ▶ ECOLE DES RELATIONS HUMAINES
 - ▶ ECOLE QUANTITATIVE
 - ▶ APPROCHE PAR LE PROCESSUS
 - ▶ APPROCHE SYSTEMIQUE
 - ▶ APPROCHE DE LA CONTINGENCE
- ▶ CHAP 2 : LES PRINCIPES DE BASE DU MANAGEMENT
- ▶ CHAP 3 : LES METIERS DU MANAGER
 - ▶ 3.1. LES MANAGERS ET LEUR TRAVAIL
 - ▶ 3.2. MANAGER, QUID ? LEADERSHIP
 - ▶ 3.3. LE TRAVAIL DES MANAGERS
 - ▶ 3.4. POURQUOI ETUDIER LE MANAGEMENT ?

PLAN DU COURS (suite)

- ▶ CHAP 4 : LA PRISE DE DECISION
 - ▶ 4.1. LE PROCESSUS DECISIONNEL
 - ▶ 4.2. APPROCHE DE PRISE DE DECISION
 - ▶ 4.3. TYPES ET CONTEXTES DE DECISION
 - ▶ 4.4. MODES DE NEGOCIATION OU GESTION DE CONFLITS
- ▶ CHAP 5 : LA PLANIFICATION STRATEGIQUE
 - ▶ 5.1. PLANIFICATION
 - ▶ 5.2. MANAGEMENT STRATEGIQUE
 - ▶ 5.3. OBJECTIFS ET PLANS DES ENTREPRISES
- ▶ CHAP 6 : LE LEADERSHIP
- ▶ CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

10

- ▶ Management des organisations, 2è édition, Don HELLRIEGEL et John W. SLOCUM, éditions Nouveaux Horizons et De Boeck, Paris, 2014
- ▶ Les plans marketing : comment les établir ? comment les utiliser ?, Malcolm MCDONALD, éd. De Boeck, Bruxelles, 2010
- ▶ Management, l'essentiel des concepts et pratiques, Stephen ROBBINS et aii, éd. Nouveaux Horizons, Paris, 2011
- ▶ Management des opérations, principes et applications, Larry RITZMAN et aii, éd. Nouveaux Horizons, Paris, 2013
- ▶ Toute la fonction marketing, Nathalie Van LAETHEM, éd. Dunod, Paris, 2008
- ▶ Marketing international et mondialisation, effets sur le consommateur, Charles CROUE, éd. De Boeck, Bruxelles, 2010
- ▶ La bible pour bien négocier (conduire sereinement sa négociation, construire un accord pérenne, déjouer les pièges de la négociation), collection Management, les Guides, ESF éditeur, Paris, 2010

BIBLIOGRAPHIE (suite)

11

- ▶ Bien diriger son équipe, Stephen ROBBINS, éd. Nouveaux Horizons, Paris, 2009
- ▶ La vente et ses techniques pratiques, Bruno JOLY, éd. De Boeck, Bruxelles, 2010
- ▶ 101 principes pour savoir diriger, Rudi LACK, éd. Glifa, Mont-La ville Suisse, 2004
- ▶ Les 10 secrets du négociateur efficace, Guy CABANA, Ambre éditions, Suisse, 2009
- ▶ Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre, Henry MINTTZBERG, éd. Nouveaux Horizons, 2006
- ▶ De stagiaire au PDG : Saisis ta chance, Kevin LILES et Samathan MARSHALL, éd. Nouveaux Horizons, Paris, 2013

INTRODUCTION

12

- ▶ **(LES GRANDES FONCTIONS MANAGERIALES : La planification – l'organisation – la direction – et le contrôle = PODC)**
- ▶ Concepts clés : Management, manager, organisation (Institution, administration, entreprise...).
- ▶ A l'origine, le concept « Management » tire ses origines du français « ménagement » qui signifie « l'art de conduire, diriger, manier ; l'action de bien régler ; la mesure que l'on doit avoir dans les actions à l'égard des personnes et des choses ». Ainsi, cette définition décrit deux principaux aspects du management des équipes commerciales, à savoir un **aspect opérationnel** (fixation d'objectifs, mise en œuvre de moyens...) et un **aspect relationnel**.

INTRODUCTION (suite)

13

- ▶ Par **équipe commerciale** ou force de vente on entend, un ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs du produit.
- ▶ La gestion de l'équipe commerciale est au cœur des préoccupations majeures des entreprises.
- ▶ Le cours de l'introduction au management vise à préparer les futurs gestionnaires des organisations marchandes au pilotage de ces dernières. La théorie générale du management contient les matières de base pouvant permettre à tout apprenant de l'appliquer à n'importe quel poste qu'il pourrait occuper après sa formation en management et marketing.

CHAPITRE I

LES ECOLES MANAGERIALES

14

CT Charles MUZINGA, Economiste
09/10/2018

I. ECOLE CLASSIQUE DU MANAGEMENT

- ▶ Les fondements du management moderne sont issus du travail d'un groupe d'auteurs et des professionnels qui s'attachent à formuler certains principes rationnels susceptibles d'améliorer l'efficacité des entreprises. Leurs contributions ayant jeté les bases théoriques d'une nouvelle discipline baptisée management, nous parlerons à leur égard d'une école classique du management, laquelle se subdivise en deux sous- catégories : le management scientifique d'une part et la théorie administrative générale d'autre part.

Ecole classique (suite)

15

- ▶ Les théoriciens du management scientifique (Taylor, Gilbreth, Gantt) envisagent la question du management sous l'angle de l'augmentation de la productivité ouvrière, tandis que les tenants de la théorie administrative (Fayol, Weber) s'intéressent à l'organisation globale de l'entreprise et aux moyens de la rendre plus efficace.

FREDERICK TAYLOR

16

Les quatre principes du management de Taylor :

- ▶ substituer à l'empirisme traditionnel la connaissance scientifique des divers aspects du travail de chaque individu ;
- ▶ sélectionner, former, éduquer et perfectionner scientifiquement les ouvriers. (Auparavant, on les laissait choisir leur métier et ils se formaient seuls, du mieux qu'ils pouvaient.) ;
- ▶ établir une coopération franche avec les ouvriers, de manière à s'assurer que l'ensemble du travail soit effectué conformément aux principes scientifiques établis ;
- ▶ répartir le travail et les responsabilités de manière à peu près égale entre la direction et les ouvriers. La direction se chargera de toutes les tâches pour lesquelles elle se montrera plus compétente que les ouvriers.

HENRI FAYOL

17

Les quatorze principes du management de Fayol

- ▶ Division du travail : identique au principe édicté par Adam Smith, la spécialisation rend les ouvriers plus efficace et permet d'améliorer leur rendement ;
- ▶ Autorité : les managers doivent pouvoir donner des ordres. L'autorité qu'ils incarnent leur confère ce droit, mais ils sont tenus d'assumer en même temps les responsabilités qui en découlent ;
- ▶ Discipline : les employés doivent observer et respecter les règles qui régissent le fonctionnement de l'entreprise. Une bonne discipline s'obtient par la combinaison d'une direction efficace, d'une absence d'ambiguïté entre dirigeants et ouvriers quant aux règles de l'entreprise et d'un usage judicieux des pénalités liées à leur transgression ;

Les quatorze principes du management de Fayol (suite 1)

- ▶ Unité de commandement : chaque employé ne doit recevoir ses ordres que d'un seul chef ;
- ▶ Unité de direction : il ne doit y avoir qu'un seul chef et qu'un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but ;
- ▶ Subordination des intérêts individuels à l'intérêt général : les intérêts d'un employé ou d'un groupe d'employés donné ne doivent jamais prendre le pas sur l'intérêt général de l'entreprise ;
- ▶ Rémunération : les employés doivent recevoir un juste salaire en contrepartie de leurs services ;
- ▶ Centralisation : la notion de centralisation se rapporte au degré d'implication des subordonnés dans le processus décisionnel. Entre centralisation (sur la direction) et décentralisation (vers les employés), tout est question de proportions. L'objectif consiste à trouver, pour chaque situation, le niveau de centralisation optimal ;

Les quatorze principes du management de Fayol (suite 2)

19

- ▶ Hiérarchie : la chaîne de commandement qui s'étend de l'autorité supérieure aux agents inférieurs porte le nom de hiérarchie et représente une voie de communication privilégiée. Dans le cas où elle entraînerait un retard trop important, on pourra toutefois envisager de la court-circuiter, sous réserve d'obtenir l'accord de l'ensemble des parties et d'informer régulièrement les supérieurs ;
- ▶ Ordre : chaque chose et chaque personne doivent toujours se trouver à la bonne place au bon moment ;
- ▶ Équité : les managers doivent se montrer bons et justes envers leurs subordonnés ;
- ▶ Stabilité du personnel : une rotation élevée du personnel est cause d'inefficacité. Les dirigeants doivent assurer une gestion méthodique de la main-d'œuvre et disposer d'un nombre suffisant de remplaçants pour pallier d'éventuels départs ;

Fayol (suite et fin)

- ▶ Initiative : les employés incités à suggérer et à mettre en œuvre de nouvelles idées ont tendance à s'investir davantage ;
- ▶ Union du personnel : la promotion du travail d'équipe favorise l'unité du personnel et l'harmonie relationnelle au sein de l'entreprise.
- ▶ Fayol distingue le management des autres fonctions courantes de la conduite des affaires, telle que la comptabilité, la gestion financière, la production ou la distribution. Il s'agit selon lui d'une activité commune à l'ensemble des entreprises humaines, depuis l'administration d'un Etat jusqu'à la tenue de la maison.

TP: Vérifier sur terrain (en entreprise ou organisation), l'application de tous les principes de Fayol.

MAX WEBER

21

Le modèle bureaucrate de Weber :

- ▶ Division du travail : le travail est décomposé en une série de tâches élémentaires, répétitives et précisément définies ;
- ▶ Hiérarchisation du pouvoir : les fonctions et les postes sont organisés hiérarchiquement et chaque subordonné se trouve soumis à l'autorité d'un supérieur ;
- ▶ Sélection formelle : tous les membres de la structure organisationnelle sont sélectionnés en fonction des compétences techniques révélées par leur formation, leur cursus scolaire ou les résultats d'une évaluation formelle ;
- ▶ Règles et normes formelles : afin de régler uniformément l'activité des employés, les managers doivent s'appuyer autant que possible sur un ensemble de règles formelles ;

Le modèle bureaucrate de Weber (suite)

- ▶ Impersonnalité : règlements et contrôles sont appliqués uniformément, de manière à éviter toute application personnelle et toute tentation de satisfaire les préférences personnelles des employés ;
- ▶ Evolution professionnelle : les managers sont des agents professionnels, plutôt que les propriétaires des unités qu'ils dirigent. Ils reçoivent un salaire fixe et évoluent au sein de l'organisation.

Les managers obtiennent ce qu'ils désirent en collaborant avec d'autres personnes. Forts de ce constat, certains auteurs et chercheurs ont choisi d'étudier le management sous l'angle de la relation humaine. L'essentiel de ce que relève aujourd'hui de la gestion du personnel, ainsi que la plupart des idées contemporaines sur la motivation ou le leadership, résultent des travaux menés par ces théoriciens.

ECOLE QUANTITATIVE

- ▶ L'approche quantitative du management, souvent désignée sous le nom de recherche opérationnelle (RO) ou de science du management, s'est développée à partir des méthodes mathématiques et statistiques mises au point lors de la seconde guerre mondiale. Contrainte d'exploiter au mieux ses faibles moyens aériens face à une Allemagne suréquipée, l'armée britannique avait ainsi demandée à ses mathématiciens de concevoir un modèle de répartition optimale des ressources.
- ▶ Dans le même ordre d'idées, les sections anti-sous-marines américaines s'étaient fondées sur les techniques de la recherche opérationnelle pour augmenter les chances de survie des convois alliés pendant la traversée de l'atlantique nord et déterminer la puissance idéale des grenades sous-marines que les avions et les navires devaient larguer sur les sous-marins allemands.

ECOLE QUANTITATIVE (suite)

25

- ▶ L'approche quantitative du management suppose le recours aux statistiques, aux modèles mathématiques d'optimisation et de gestion de l'information et aux simulations informatiques. La programmation linéaire peut ainsi permettre aux managers d'améliorer la répartition de leurs ressources. L'échelonnement des travaux tire par ailleurs grand profit d'une analyse sous l'angle du chemin critique, tandis que la détermination du niveau optimal des stocks se trouve facilitée par l'adoption des modèles économiques de réapprovisionnement. En règle générale, l'approche quantitative contribue directement à la prise de décisions, en particulier dans le domaine de la planification et du contrôle.

Dr Charles MUZINGA, Economiste
@charlesmuzinga

INFLUENCE (IMPACT) DES EVENEMENTS SOCIAUX SUR LES CONCEPTIONS DU MANAGEMENT

26

L'APPROCHE CLASSIQUE

- ▶ Les théories de Taylor, des époux Gilbreth, de Fayol ou de Weber visaient toutes un même objectif : *accroître l'efficacité des entreprises*. A la fin du 19^e siècle et au début du 20^e siècle, le monde du travail se révélait en effet hautement inefficace, la plupart des activités de gestion n'étaient ni planifiées ni organisées, les responsabilités professionnelles demeuraient vagues et ambiguës et les managers, quand ils existaient, n'avaient aucune idée précise de ce qu'ils étaient censé faire.
- ▶ Il devenait urgent de mettre un peu d'ordre dans ce chaos et d'améliorer enfin la productivité. Les techniques standardisées introduites par les classiques et en particulier par les adeptes du management scientifique devaient fournir précisément le moyen d'y parvenir. Au début du 20^e siècle, le niveau de vie était faible, les salaires modestes et les ouvriers ne possédaient que très rarement leur propre maison.

INFLUENCE DES EVENEMENTS SOCIAUX SUR LES CONCEPTIONS DU MANAGEMENT (suite)

27

- ▶ L'industrie réclamait une main- d'œuvre abondante et il n'était pas rare de voir plusieurs centaines d'ouvriers effectuer les mêmes tâches éreintantes et répétitives tout au long de la journée. Taylor n'en considérait donc que plus légitime de passer six mois ou plus à mettre au point la manière optimale de réaliser ces dernières. Répercutés sur le tarif de l'acier, les gains de productivité ainsi obtenus permettraient d'élargir le marché, de créer des nouveaux emplois et de mettre à la portée des ouvriers certains produits tels que les fours ou les réfrigérateurs.
- ▶ Dans le même ordre d'idées, la standardisation et l'amélioration de l'efficacité des techniques de briquetage, conséquences des découvertes de Gilbreth, entraînèrent une forte baisse des coûts de construction et, par suite, une multiplication des chantiers : la chute des prix permettait aux industriels d'ouvrir un plus grand nombre d'usines et aux particuliers d'accéder plus facilement à la propriété. **En conclusion, l'application des principes du management scientifique contribua donc directement, dans beaucoup de pays, à l'élévation du niveau de vie.**

INFLUENCE DES EVENEMENTS SOCIAUX SUR LES CONCEPTIONS DU MANAGEMENT (suite)

28

L'APPROCHE DES RELATIONS HUMAINES

- ▶ Deux phénomènes concomitants expliquent l'intérêt suscité, au début des années 1930, par la gestion des relations humaines. Le premier tient à la remise en cause des classiques et de leur vision exagérément mécaniste de l'ouvrier. Le second est lié au contexte né de la grande crise de 1929.
- ▶ Les classiques se représentaient l'entreprise et les employés comme des machines. Les managers s'apparentaient à des ingénieurs ; ils assuraient l'approvisionnement régulier de ces machines et veillaient à ce qu'elles soient correctement entretenues. Si l'employé se montrait incapable de produire les quantités demandées, il s'agissait d'un simple problème d'ingénierie : il fallait redéfinir le poste, ou graisser la machine en lui proposant une rémunération plus motivante.

- ▶ Cette conception posait cependant problème, car elle entraînait l'aliénation du personnel. Les hommes n'étant pas de machines, ils ne toléraient pas forcément très bien la froide rigueur de l'entreprise parfaite imaginée par les classiques. La gestion des relations humaines offrit aux managers le moyen de réduire ce sentiment d'aliénation et d'améliorer le rendement des ouvriers.

LES APPROCHES QUANTITATIVES

30

- ▶ La seconde guerre mondiale donna l'impulsion première aux approches quantitatives du management. Plusieurs programmes de recherche publics avaient été mis en place afin de développer des outils mathématiques et statistiques susceptibles de faciliter la résolution des problèmes militaires. Les techniques de recherche opérationnelle qui en furent issues se révélèrent extraordinairement efficaces. Après la guerre, certaines entreprises décidèrent de les intégrer à leur processus décisionnel. Constatant que les profits s'en trouvaient augmentés, les managers des sociétés concurrentes se virent à leur tour contraints de les adapter.

APPROCHE PAR LE PROCESSUS

31

- ▶ En décembre 1961, Harold Koontz publie un article détaillant l'incroyable diversité des doctrines managériales : la perspective fonctionnelle, les méthodes quantitatives, le mouvement des relations humaines, etc. dont il ressort que le champ d'étude du management s'apparente en définitive à une véritable jungle. Tout en admettant que chacune de ces approches a pu enrichir d'une manière ou d'une autre la théorie générale du management, Koontz s'emploie à démontrer que beaucoup d'entre elles représentent en fait de simples outils de gestion. Il estime qu'une approche par le processus permettrait de dégager une théorie globale et synthétique. L'approche par le processus, introduite en réalité par Fayol, se fonde sur les fonctions managériales : « **planifier, organiser, commander et contrôler** ».

L'APPROCHE SYSTEMIQUE

32

- ▶ Au milieu des années 60, l'idée consistant à analyser l'entreprise selon une perspective systémique s'attire, pour une décennie, une très large audience. L'approche systémique définit le système comme un ensemble d'éléments interdépendants agencés de manière à former un tout cohérent. Les sociétés sont donc des systèmes, tout comme les ordinateurs, les automobiles, les entreprises ou l'organisme de chaque être humain.
- ▶ Il existe deux grands types de systèmes : les systèmes ouverts et les systèmes fermés :
- ▶ les systèmes fermés : n'interagissent jamais avec leur environnement et n'en subissent aucune influence.
- ▶ les systèmes ouverts : reconnaissent l'existence d'interactions dynamiques entre le système et son environnement.

Approche systémique (suite)

33

- ▶ L'entreprise (et l'équipe qui la dirige) ne se contente pas d'interagir avec son environnement : elle en est aussi totalement dépendante. En termes de management, on dit que l'entreprise dialogue avec ses partenaires. Ce terme de partenaires (ou parties prenantes) désigne tout groupe potentiellement affecté par les décisions et les orientations de l'entreprise. Il peut notamment s'agir des pouvoirs publics, des syndicats, des entreprises concurrentes, des employés, des fournisseurs, des clients, des leaders d'opinion locaux ou de certaines associations.

Approche systémique (suite 1)

34

- ▶ *Le travail d'un manager consiste à coordonner toutes ces composantes afin d'atteindre les objectifs fixés. La plupart des dirigeants comprennent bien que la survie de l'entreprise dépend entièrement du comportement des consommateurs. Ils ont conscience que le lancement prématuré d'un nouveau produit, sans s'être d'abord assuré que celui-ci répond aux besoins ou aux envies de clients potentiels, peut avoir les conséquences désastreuses. Lorsqu'une telle erreur entraîne une réduction des bénéfices, il arrive que l'entreprise vienne à manquer de ressources pour payer les salaires ou les impôts, pour acheter de nouveaux équipements ou rembourser les emprunts.*

Approche systémique (suite 2)

- ▶ L'approche systémique reconnaît l'existence de ce genre de relations et souligne le fait que les managers doivent prendre conscience de leur importance et des contraintes potentielles qui s'y rattachent. L'éthique managériale répond du reste aux mêmes impératifs. Les comportements douteux des cadres d'Enron, Arthur Andersen, de World Com ou autres sont ainsi susceptibles d'entraîner la promulgation de lois et de normes nouvelles en matière de comptabilité et de gestion. Ils amènent de surcroît le grand public à s'interroger encore davantage sur la déontologie des entreprises.

Approche systémique (suite 3)

36

- ▶ L'approche systémique reconnaît par ailleurs que les entreprises ne fonctionnent jamais en vase clos. Leur survie requiert une interaction efficace avec leur environnement, lequel englobe notamment les conditions économiques, l'état du marché, l'activité politique, les progrès technologiques et l'évolution des mœurs. Le mépris prolongé de l'un ou de l'autre de ces facteurs peut très vite se révéler préjudiciable.

Approche systémique (suite et fin)

37

- ▶ ***D'un point de vue managérial, l'approche systémique est en fin de compte extrêmement pertinente.*** Les fonctions du manager imposent en effet à celui-ci de coordonner et de combiner tout un ensemble d'activités professionnelles afin qu'un système composé d'éléments interdépendants (l'entreprise) puisse atteindre ses objectifs. Et bien qu'elle n'en fournisse aucune description spécifique, l'approche systémique propose en définitive, comparée à l'approche par le processus, une représentation beaucoup plus claire de cette mission. Au surplus, le fait d'envisager le management comme un lien entre l'entreprise et son environnement conduit celle-ci à se montrer plus attentive envers ses partenaires clés : clients, fournisseurs, agences gouvernementales, population locale.

APPROCHE DE LA CONTINGENCE (suite)

39

- ▶ La théorie de la contingence (parfois qualifiée dans le monde anglo-saxon d'approche situationnelle) est venue remplacer certains principes de management trop simplistes. Elle intègre en outre l'essentiel des théories élaborées en ce domaine et s'inscrit dans une démarche logique. Étant donné l'immense diversité des entreprises, en termes de taille, d'objectifs, de tâches, etc. Il serait en effet très étonnant que l'on puisse dégager des principes universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations. En d'autres termes, les programmeurs de Vodacom ne sauraient être managés comme les ingénieurs commerciaux de cette même entreprise, et encore moins comme les vendeurs de Jambo Mart. Pour autant, il ne suffit pas bien entendu d'affirmer que « tout dépend des cas ». Il faut aussi expliquer en quoi chaque cas se diffère du cas précédent. Les défenseurs de la théorie de la contingence, parmi lesquels figurent la plupart des théoriciens et des professionnels du management se sont employés à identifier les différentes variables qui entrent en ligne de compte.

APPROCHE DE LA CONTINGENCE (suite 1)

40

Quatre variables contingentes fondamentales

- ▶ **Taille de l'entreprise** : l'effectif d'une entreprise influence de manière considérable le travail des managers. Plus il est important, plus les problèmes de coordination s'intensifient. De ce fait, la structure organisationnelle d'une entreprise de cinquante mille employés a toutes les chances de se révéler inefficace au sein d'une PME de cinquante personnes.
- ▶ **Qualification des technologies** : pour exercer son activité, l'entreprise exploite une technologie, un processus qui consiste à transformer des ressources en produit. Les technologies usuelles et les technologies propriétaires, ou non standard, exigent des structures organisationnelles, des modes de gestion et des systèmes de contrôle différents.

APPROCHE DE LA CONTINGENCE (suite et fin)

41

- ▶ **Incertitude environnementale** : le degré d'incertitude lié aux évolutions politiques, technologiques, socioculturelles et économiques influence le processus managérial. Une méthode qui fonctionne à la perfection dans un environnement stable et prévisible peut se révéler totalement inappropriée au sein d'un environnement changeant et imprévisible.
- ▶ **Particularités individuelles** : les individus diffèrent entre autre par leurs ambitions, leur autonomie, leur capacité à tolérer l'ambigüité et leurs attentes. Ces différences individuelles revêtent une importance particulière quant aux choix du manager en termes de techniques de motivation, de style de leadership et de définition de postes.

LES PRINCIPES DE BASE DU MANAGEMENT

- ▶ Le principe ne fait pas l'action, mais si votre action est guidée par des principes stables et précis, vous offrez à vos collaborateurs une cohérence et une solidité qui les confortent dans la réalisation de leur mission quotidienne et les rassurent même en cas de désaccord ou de fortes perturbations externes ou internes.
- ▶ Ces principes entraînent des effets durables s'ils s'inscrivent dans une démarche gagnant/gagnant.

Ils nécessitent deux préalables :

- ▶ **1.** Le pouvoir de décider.
- ▶ **2.** Le pouvoir d'agir.

- ▶ **1er Préalable : Le pouvoir de décider** ^{4.3} Le manager, jusqu'à l'encadrement de terrain, récompense, pilote, informe et sanctionne ses collaborateurs directs.
- ▶ **2e Préalable : Le pouvoir d'agir.** Le manager décide de l'organisation de son équipe et de la gestion de son personnel.

10 PRINCIPES

- ▶ 1 – Établir des relations privilégiées
- ▶ 2 – Bâtir des relations motivantes
- ▶ 3 – Enrichir les compétences
- ▶ 4 – Rendre les collaborateurs autonomes
- ▶ 5 – Définir un contrat clair
- ▶ 6 – Faire vivre une éthique
- ▶ 7 – Sanctionner les comportements hors-jeu
- ▶ 8 – Être solidaire de ses collaborateurs
- ▶ 9 – Respecter les niveaux hiérarchiques intermédiaires
- ▶ 10 – Être solidaire de la hiérarchie

1. Établir des relations privilégiées

- ▶ Le manager rencontre plus souvent ses collaborateurs individuellement
- ▶ Qu'il ne les réunit collectivement (plus d'entretiens individuels que de réunions collectives).

2. Bâtir des relations motivantes

- ▶ Le manager entretient des relations hiérarchiques positives, constructives et encourageantes basées sur les succès, les progrès et l'implication de ses collaborateurs.

3. Enrichir les compétences

- ▶ Le manager transmet son savoir-faire, développe les compétences de ses collaborateurs et les accompagne dans la mise en application. Des collaborateurs qui maîtrisent mieux leur métier que leur responsable hiérarchique indiquent la qualité du management mis en œuvre.

4. **Rendre les collaborateurs autonomes**

- ▶ Le manager délègue des responsabilités et des pouvoirs de décision pour que le collaborateur devienne de plus en plus acteur de sa mission et ne reste pas un simple exécutant des exigences hiérarchiques.

5. **Définir un contrat clair**

- ▶ Le manager annonce précisément à chacun de ses collaborateurs ce qu'il attend de lui tant en ce qui concerne les résultats (les objectifs), les compétences que les comportements.

6. **Faire vivre une éthique**

- ▶ Le manager définit et fait respecter des règles précises et vérifiables (ou affirme et porte les règles de l'entité).

7. Sanctionner les comportements hors-jeu

- ▶ Lorsqu'un collaborateur ne respecte pas une règle, le manager sanctionne le comportement et prévient son propre manager.
- ▶ Le management des hommes doit devenir un sujet d'échange permanent entre les niveaux hiérarchiques comme les résultats économiques ou techniques ou la qualité.

8. Être solidaire de ses collaborateurs

- ▶ Le manager appuie la décision prise par son collaborateur (N-1) ; tout désaccord s'exprime hors de la présence de N-2.

9. Respecter les niveaux hiérarchiques intermédiaires

- ▶ À chaque fois que N-2 sollicite N, celui-ci le renvoie à N-1 et ne répond qu'en présence de N-1. Tout traitement d'un problème par N ne se fait qu'en présence de N-1.

10. Être solidaire de la hiérarchie

- ▶ Tout désaccord s'exprime auprès de celui qui est directement concerné. Le manager est solidaire de la hiérarchie devant ses hommes et solidaire de ses hommes devant la hiérarchie.

CHAPITRE III.

LES METIERS DU MANAGER

- ▶ Aujourd'hui, les managers sont partout. Ils peuvent être des hommes et des femmes entre 18 et 80 ans. Ils sont à la tête de multinationales, de petites ou moyennes entreprises, de structures administratives et de services publics, d'hôpitaux, de musées, d'écoles, d'associations ou de coopératives. Par ailleurs, le manager se rencontre à divers niveaux de la hiérarchie, tant dans les hautes sphères de la responsabilité et du pouvoir qu'au milieu de la pyramide organisationnelle, voire directement en contact avec le personnel. Enfin, cette « profession » existe désormais dans tous les pays du globe.

LES MANAGERS ET LEUR TRAVAIL

49

- ▶ Les managers travaillent dans des organisations, c'est-à-dire des ensembles de personnes rassemblées dans un but précis, en vue d'atteindre des objectifs par une vision du travail et des fonctions, ainsi que par des modalités de coordination définies : un lycée, un club, un hôpital, un lieu de culte, une épicerie de quartier, une équipe de football, une association humanitaire ou une multinationale de l'agroalimentaire ou de la cosmétique sont autant d'organisations, qui partagent trois points communs.

LES TROIS POINTS COMMUNS A TOUTE ORGANISATION

50

- ▶ Toute organisation sert des **objectifs précis** et se compose de personnes réunies d'une certaine façon. L'objectif spécifique d'une organisation s'exprime en termes de but ou de configuration de buts. Mais rien n'est possible sans que des **individus identifiés** prennent des décisions pour fixer ce but et accomplissent une série de tâches afin transformer ce but en réalité. Enfin, les organisations instaurent une **structure systématique** pour déterminer le comportement de leurs membres, l'orienter et lui fixer des limites. Pour cela, elles établissent **des règles**, demandent à certains individus d'en contrôler d'autres, forment des équipes de travail ou décrivent les postes afin que chacun sache ce qu'il a à faire. **Le terme organisation désigne par conséquent une entité poursuivant un but précis, se composant de personnes ou de membres et possédant une structure systématique.**

Structure systématique d'une organisation

51

CT Charles MUZINGA, Economiste
09/10/2018

- ▶ Toute structure comprend:
 1. Des bureaux équipés (en matériels...UN POSTE = UN BUREAU);
 2. Des archives classées (qui retracent l'histoire administrative de l'organisation);
 3. Des horaires de travail (pour indiquer le fonctionnement quotidien de l'organisation);
 4. De la permanence du personnel sur le lieu de travail;
 5. De la tenue d'une comptabilité (qui retrace l'histoire financière de l'organisation);
 6. De l'alternance des managers aux postes définis.

EN QUOI LES MANAGERS SE DISTINGUENT-ILS DES AUTRES COLLABORATEURS DE L'ENTREPRISE ?

52

- ▶ Quiconque travaillant au sein d'une organisation n'occupe pas nécessairement un poste d'encadrement, encore moins de direction. Pour simplifier à l'extrême, il existe deux types de membres, remplissant des fonctions dont les frontières ne sont toujours pas claires : **les employés et les managers**. Les employés (on parlera parfois d'exécutants, d'opérationnels ou de collaborateurs, selon le niveau d'autonomie requis) ont la charge d'une tâche donnée mais n'ont que peu de responsabilité (voir aucune) de supervision du travail des autres :

- ▶ Par exemple, ils enregistrent par téléphone une commande ou une inscription à un cours, assurent une relation commerciale ou réalisent une opération sur une chaîne de montage. Les managers, en revanche, dirigent les activités des employés et des responsables de niveau inférieur et se répartissent généralement en trois catégories : les cadres dirigeants, les cadres intermédiaires et les agents de maîtrise.

- Les managers sont directement chargés de certaines tâches et assument parfois des responsabilités pratiques. Par exemple, un responsable régional des ventes, un distributeur de fournitures industrielles ou de produits pharmaceutiques n'échappera pas au traitement direct des certains clients, même s'il contrôle par ailleurs les activités d'autres vendeurs sur chaque secteur géographique. La différence essentielle entre les deux groupes est donc que les managers ont des employés ou des collaborateurs qui leur rendent des comptes.

LES TITRES DE MANAGERS DANS LEURS ORGANISATIONS

55

- ▶ Bien que faciles à repérer, les managers possèdent des titres très différents.
- ▶ **Les managers de première ligne** correspondent généralement aux contremaîtres, superviseurs, chefs d'équipe ou coordinateurs. Leur mission consiste à gérer les activités quotidiennes des employés.
- ▶ **Les managers intermédiaires** occupent quant à eux des niveaux d'encadrement oscillant entre le terrain (supervision) et les hautes sphères. Ils dirigent d'autres managers, voir des employés, et se chargent de traduire les objectifs de la direction en données exploitables par les responsables et collaborateurs de niveau inférieur. **Au sein des organisations, ce sont des chefs d'agence ou de département, des chefs de projet, des responsables d'unité, des chefs de district ou de service.**

- ▶ Les cadres dirigeants (parfois appelés **Top Managers**). Ils sont chargés de prendre des décisions sur la stratégie et la direction de l'organisation et d'instaurer des règles s'appliquant à tous les membres. Les hauts dirigeants sont des vice-présidents, P.D.G, présidents honoraires, directeurs généraux ou encore des directeurs opérationnels ou des directeurs d'unité, membres d'un comité de direction.

MANAGEMENT, QUID ?

57

- ▶ Si les organisations ont un point commun, les managers en ont aussi. En effet, le titre a beau varier, certains aspects de la fonction occupée se retrouvent d'une personne à l'autre, entre l'infirmier-chef de l'unité de cardiologie d'un hôpital à la tête d'une équipe de spécialistes, et le président de la Poste. Avant d'aborder ces points communs, il est nécessaire de se pencher sur la définition du management, sur les fonctions essentielles que recouvre ce concept, ainsi que sur les conclusions récentes d'études portant sur la validité universelle de son application.

09/10/2018
Charles Muzinga, Economiste

QU'EST-CE QUE « MANAGER » ?

58

- ▶ Comme l'écrit Bernard Galambaud, «**Manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable.** » le mot management désigne ici le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et efficiente, via et avec la coopération d'autrui ». Plusieurs termes de cette définition méritent discussion : processus, efficacité et efficience.
- ▶ Le terme de processus correspond aux activités fondamentales d'un manager, activités que nous détaillerons ultérieurement.

EFFICIENCE OU EFFICACITE

59

- ▶ Les notions d'efficacité et d'efficience relèvent de ce qui est réalisé et de la manière d'y parvenir. L'efficience renvoie à la capacité de faire les choses bien et illustre la relation entre les ressources et le rendement : une production accrue avec les mêmes facteurs suppose un gain en efficience, tout comme un même rendement avec moins de ressources. Les managers doivent en permanence jongler avec des ressources rares (temps, argent, espace, personnel, équipement) et en avoir un usage rentable. Aussi, le management consiste-t-il à minimiser le coût des ressources.

- ▶ Mais ce n'est pas tout, car il faut également mener à bien les activités, c'est-à-dire faire preuve d'**efficacité**, savoir quoi faire. Au sein d'une organisation, cela signifie essentiellement atteindre des objectifs.
- ▶ Bien que de sens distinct, les concepts d'efficience et d'efficacité sont interdépendants. Par exemple, il est plus aisé d'être efficace en faisant fi de l'efficience : c'est ainsi que Hewlett-Packard a pu mettre au point des toners plus élaborés et résistants pour imprimantes laser en ne tenant pas compte des coûts de main-d'œuvre et matériels. De la même façon, certains services publics ont à maintes reprises essuyé le reproche d'être assez efficace mais absolument pas rentable (donc efficaces), en atteignant des objectifs certes, mais à des coûts exorbitants.

- ▶ Conclusion : un management digne de ce nom doit permettre de parvenir à ses fins (efficacité), mais d'une façon rentable assortie d'une utilisation optimale des moyens (efficience). Cela dit, les organisations peuvent-elles être efficaces mais inefficaces ? bien sûr, en faisant par exemple correctement des choses inappropriées ; cela a pu être le cas, tant en Europe qu'en Amérique du nord, de plusieurs établissements scolaires ou universitaires ayant considérablement réduit le coût de l'enseignement par étudiant en optant pour l'apprentissage par ordinateur, les programmes d'études à distance (e-Learning) ou une activité à temps partiel.

- ▶ Dans certains cas, la qualité de l'enseignement dispensé du fait de ces choix de gestion a été mise en cause par les étudiants, les anciens élèves ainsi que les organismes d'accréditation de diplômes. Il va de soi que l'idée d'une efficacité élevée est généralement associée à une bonne dose d'efficacité. Un mauvais management se reconnaît à une combinaison inefficacité/incapacité, ou du moins à une efficacité atteinte sans rentabilité et/ou avec un gaspillage de ressources et de moyens.

LE TRAVAIL DES MANAGERS

Document 1. LES VÉRITABLES RÔLES DU MANAGER SELON MINTZBERG

64

CT Charlemagne ZINGA, Economiste
09/10/2019

Rôle	Description	Activités correspondantes
Rôles Interpersonnels		
Symbole	Représentation symbolique, obligation d'accomplir plusieurs tâches routinières de nature juridique ou sociale	Accueillir des visiteurs, signer des documents officiels
Leader	Charger de motiver et d'encourager le personnel, responsable de l'embauche, de la formation et autres tâches connexes	Se livrer à toutes les activités impliquant des employés
Agent de liaison	Conserver le réseau naturel de contacts externes et d'informateurs offrant faveur et renseignements utiles	Répondre au courrier, effectuer des tâches externes au comité de direction ainsi que des activités impliquant des intervenants extérieurs

Rôles du manager (suite)

65

Rôles informationnels		
Observateur actif	Recherche et reçoit une foule d'informations (le plus souvent d'actualité) afin de mieux cerner l'organisation et son environnement, point névralgique des données internes comme externes	Lire les journaux et les rapports, entretenir des contacts personnels
Diffuseur	Transmet des informations reçues d'autres employés à des membres de l'organisation (certaines données sont factuelles, d'autres supposent l'interprétation et l'intégration de plusieurs postes d'influence)	Organiser des réunions d'informations, faire des annonces pour diffuser l'information
Porte-parole	Transmet des informations à des intervenants externes sur les plans, règles, actions, résultats, etc., sert d'expert sur l'activité de l'organisation	

Rôles du manager (suite et fin)

66

Rôles décisionnels

Entrepreneur	Recherche dans l'organisation et son environnement des occasions d'avancer et lance des « projets d'amélioration » pour instaurer des changements, contrôle, l'élaboration de certains projets	Organiser des séances stratégiques et de discussion pour mettre au point de nouveaux programmes
Régulateur	Chargé des actions de correction lorsque l'organisation doit faire face à des problèmes majeurs	Organiser des séances stratégiques et de discussion portant sur des problèmes et des crises
Répartiteur des ressources	Chargé d'attribuer des ressources en tout genre, en d'autres termes, de prendre ou d'approuver toutes les décisions importantes	Planifier, demander des autorisations, réaliser toute activité relevant du budget et de la programmation du travail des employés
Négociateur	Chargé de représenter l'organisation lors des négociations	Participer à des négociations avec les syndicats ou les fournisseurs

COMMENT DEVELOPPER LES COMPETENCES POLITIQUES

- ▶ *Développer votre capacité à fonctionner en réseau* : un bon réseau peut-être un outil très puissant. Vous pouvez commencer à bâtir votre réseau en faisant connaissance avec **des gens importants** dans votre sphère de travail, puis en développant des relations avec **des acteurs en position de pouvoir**. Des comportements comme se porter volontaire pour un comité ou un groupe de travail, voir offrir son aide dans le cadre d'un projet, sont remarqués par les acteurs en position de pouvoir.

- ▶ Tentez toujours d'exercer des fonctions et des missions à forte visibilité, qui permettent de percevoir que vous jouez en équipe et que vous manifestez de l'intérêt à la réussite de l'organisation. Tenez à jour la liste de toutes les personnes que vous rencontrez, même pour un bref moment. Puis, dès que vous avez besoin d'un avis ou d'un conseil, n'hésitez pas à faire appel, soit pour vous soit pour un tiers, au réseau ainsi bâti à tous les niveaux de l'organisation.

- ▶ *Accroître votre influence interpersonnelle* : les gens vous écouteront davantage à partir du moment où ils se sentiront à l'aise en votre compagnie. Travaillez sans relâche vos techniques de communication interpersonnelle de façon à pouvoir interagir aisément et efficacement avec les autres. Travaillez à développer des bonnes relations avec les gens dans tous les secteurs et à tous les niveaux de l'organisation. *Soyez ouvert, amical, et montrez-vous toujours prêt à vous atteler à une tâche nouvelle. Votre niveau d'influence sera toujours affecté par la façon dont les autres vous apprécieront.*

- ▶ *Développer votre sensibilité sociale* : certaines personnes ont un sens inné de la relation avec les autres. Elles perçoivent instantanément ce que les autres pensent ou ressentent. Si vous ne disposez pas de ce talent, vous allez devoir développer votre sensibilité sociale avec astuce et efficacité. Prenez garde à dire les choses au bon moment, dans le bon timing ; prêtez une grande attention aux expressions et aux attitudes non verbales de vos interlocuteurs ; essayez toujours de déterminer leurs agendas « cachés », c'est-à-dire les projets « derrière les projets ».

- ▶ *Etre sincère* : la sincérité est une chose qui se perçoit. C'est une dimension importante pour que les autres aient envie de s'associer avec vous. **Soyez authentique dans ce que vous dites autant que dans ce que vous faites.** Et sachez montrer un réel intérêt aux problèmes des autres dans les situations qu'ils rencontrent.

LES COMPETENCES SPECIFIQUES

72

Les études ont également révélé six types de comportement pesant dans la balance pour une bonne moitié des performances d'un manager.

- ▶ **Contrôle de l'environnement de l'organisation et des ressources** : il s'agit de la capacité, tant dans la tenue de réunions que dans la prise des décisions immédiates, de prendre les devants et d'anticiper les changements environnementaux. Il est également question de fonder les décisions sur une connaissance précise et actualisée des objectifs à atteindre.

- ▶ **Organisation et coordination** : les managers répartissent leur temps entre des tâches et assurent une coordination des relations interdépendantes.
- ▶ **Gestion de l'information** : l'idée est d'utiliser les canaux d'information et de la communication pour identifier des problèmes, comprendre l'évolution de l'environnement et prendre les décisions appropriées.
- ▶ **Recherche de croissance et de développement** : les managers visent leur développement personnel tout comme celui des employés grâce à un apprentissage continu.

- ▶ **Motivation du personnel et gestion des conflits** : en faisant de la motivation un moteur, les managers poussent les employés à faire le travail et à effacer les différends pouvant miner leur implication.
- ▶ **Résolution de problèmes stratégiques** : les managers assument la responsabilité de leurs décisions et vérifient que leurs subalternes utilisent à bon escient leurs compétences de décideurs.

POURQUOI ETUDIER LE MANAGEMENT ?

75

En tant que matière d'enseignement ou thème de formation continue, le management offre une vision intéressante de nombreux aspects organisationnels du quotidien et mérite toute sa place dans un cursus.

APPRENDRE A MIEUX GERER LES ORGANISATIONS

- ▶ Tout d'abord, nous sommes tous directement intéressés par l'amélioration du mode de gestion des organisations, sachant que nous avons chaque jour affaire à elles. Perdez-vous patience s'il vous faut passer plusieurs heures à la commune ou à la mairie pour renouveler votre carte d'identité ou votre passeport ? Êtes-vous surpris lorsqu'une organisation de grande notoriété supposée en pleine expansion lance un plan social ou fait faillite ? En voulez-vous aux employés de la compagnie aérienne qui vous indiquent un prix différent à chaque appel ? En tant que contribuable, ne ressentez-vous pas un problème si vous apprenez que des entreprises ont surfacturé des commandes du gouvernement pour des équipements liés à la Défense nationale ?

- ▶ Autant d'exemples qui s'expliquent en partie par un mauvais management, alors que nombre d'organisations faisant preuve d'une gestion saine renvoient plutôt une image loyale, solide et durable. A l'opposé du tableau, piètre management rime avec perte de clientèle et bénéfices amoindris, et donc survie compromise.

- ▶ *Le management mérite également d'être étudié pour une autre raison : la vie professionnelle constitue un monde où les compétences managériales constituent une ressource clé, que l'on occupe ou non un poste à responsabilité. En effet, il n'est nul besoin de vouloir devenir manager pour étudier le management. Car le fait même d'entrer dans le monde professionnel, que ce soit dans le secteur privé, public ou associatif, conduit chacun à s'intégrer tôt ou tard dans une organisation.*

- ▶ A ce titre, il apparaît essentiel, en toutes circonstances, d'apprendre à composer efficacement avec les autres acteurs, qu'ils soient vos supérieurs, vos collaborateurs ou vos subordonnés. Quelle que soit votre position, vous disposerez ainsi des clés supplémentaires vous permettant de décrypter le comportement des managers et donc de mieux comprendre les rouages internes de l'entreprise.

RELATIONS ENTRE LE MANAGEMENT ET D'AUTRES DISCIPLINES

80

Voici quelques matières des sciences humaines et sociales pouvant avoir un impact direct sur les pratiques de management.

- ▶ **Anthropologie** : se définit comme l'étude des sociétés, expliquant le fonctionnement des êtres humains et leurs activités. Une distinction peut être faite entre, d'une part, **l'anthropologie sociale**, qui cherche à établir les lois de la vie en société sous l'angle du fonctionnement des institutions et des organisations et, d'autre part, **l'anthropologie culturelle**, qui accorde une importance particulière aux objets ainsi qu'aux phénomènes de constitution et de transmission de la culture.

- ▶ Le travail des anthropologues en termes de culture et d'environnement a par exemple permis à des managers de mieux cerner les différences de valeurs, de principes, d'attitudes et de comportement entre habitants de divers pays et travaillant dans des organisations distinctes ; les concepts de ces disciplines sont de même particulièrement utiles à la compréhension des cultures organisationnelles.

- ▶ **Economie** : elle porte sur l'affectation et la répartition de ressources rares. Elle aide à saisir l'évolution de la conjoncture et le rôle de la concurrence et des économies de marché dans un contexte global. Par exemple, pourquoi la plupart des chaussures de sport se fabriquent-elles en Asie ? Pourquoi le Mexique compte-t-il désormais plus d'usines automobiles que Détroit ? Les économistes apportent des réponses à ces questions lorsqu'ils débattent de l'avantage concurrentiel. De la même façon, comprendre le libre-échange et le protectionnisme est essentiel à tout manager se positionnant sur le marché mondial.

- ▶ Par ailleurs, la science économique a développé, ces dernières années, de nouvelles approches tout à fait pertinentes d'un point de vue organisationnel, en particulier autour du rôle des croyances sociales, et surtout de la confiance dans la régulation des marchés et des comportements de coopération des acteurs entre eux.

- ▶ *Philosophie* : les cours de philosophie examinent la nature des choses, notamment l'éthique et les valeurs. L'éthique établit les normes s'appliquant à la conduite humaine et porte directement sur la raison d'être des organisations. Elle s'interroge de même sur les comportements qui leur sont les plus adaptés. L'éthique de la liberté pose par exemple comme droits légaux la liberté, l'égalité, la justice et la propriété privée ; l'éthique protestante encourage les individus à être économes, travailler dur et réussir ; enfin, l'éthique du marché défend que seuls le marché et la concurrence, et non l'Etat, doivent intervenir comme régulateurs de l'économie.

- ▶ Ces systèmes éthiques ont dessiné en partie les organisations d'aujourd'hui en offrant une base d'autorité, en associant des récompenses aux performances et en justifiant l'existence des affaires et d'une structure corporative. **Mais la philosophie, en tant que démarche et ensemble d'outils d'interrogation sur le monde, constitue aussi pour le manager un champ de réflexion essentiel touchant aux finalités de son action, à sa raison d'être en tant que sujet, dans une organisation elle-même porteuse de signification pour celles et ceux qui y travaillent.**

- ▶ *Sciences politiques* : ce terme générique recouvre une discipline carrefour, ou plutôt la rencontre de plusieurs disciplines (sociologie, psychologie, anthropologie) autour d'un centre d'intérêt commun, le politique, défini comme l'étude du comportement des individus et des modes de régulation des groupes dans un environnement institutionnalisé de *pouvoir*.

- ▶ D'un point de vue organisationnel, l'apport de cette discipline apparaît essentiel pour la compréhension de concepts clés tels que la structuration et la résolution des conflits, l'attribution de pouvoir et les jeux de pouvoir, ou plus généralement la compréhension des stratégies organisationnelles, tant d'un point de vue individuel que collectif.

- ▶ **Psychologie** : science cherchant à évaluer, expliquer et parfois modifier le comportement des êtres humains. Les psychologues s'attachent à comprendre la nature des comportements et des interactions des individus entre eux et peuvent en cela **éclairer les managers sur la diversité humaine**. Aujourd'hui, les dirigeants sont confrontés à une clientèle des plus variées, mais aussi à un personnel éclectique. Tout le travail d'approche des psychologues (selon le genre et la culture) permet aux managers de mieux saisir les besoins de leurs clients et de leurs employés, en constante mutation.

- ▶ Les cours de psychologie servent bien évidemment à mieux assimiler les notions classiques de perception, de motivation, d'autorité, de confiance, de conflit, de communication, etc. mais ils servent aussi, surtout du fait des avancées récentes en psychologie cognitive, à mieux faire comprendre au manager comment ses collaborateurs traitent l'information et construisent à partir de celle-ci le monde dans lequel ils agissent. Les interactions entre comportement, univers intérieur et environnement, sont au cœur de la problématique sociocognitive appliquée aux réalités du monde du travail et des organisations.

- ▶ **Sociologie** : l'objet de cette discipline essentielle du champ des sciences humaines est l'étude des interactions sociales et culturelles entre acteurs individuels et collectifs. Contrairement à la psychologie, dont l'objet premier est l'individu, la sociologie oriente sa réflexion sur les groupes humains et cherche en priorité à comprendre les déterminants collectifs des attitudes et des comportements des acteurs et des groupes. Il s'agit de l'étude de personnes par rapport à leurs semblables et certains concepts ou problématiques de la sociologie apparaissent comme important pour les managers.

- ▶ En quoi l'évolution de la société (globalisation, diversité culturelle accrue, nouvelle place des genres, changement du mode de vie familiale) affecte-t-elle les pratiques organisationnelles ? Quel est l'impact des méthodes de scolarisation et des tendances d'enseignement sur les compétences des futurs employés ? En quoi les changements démographiques modifient-ils le marché du travail et la clientèle ? A quoi ressemblera la société de l'ère de l'information d'ici à dix ans ? Les réponses à ce type de questions essentiellement sociologiques dans leur esprit seront déterminantes pour opérer des choix stratégiques.

CHAPITRE IV

LA PRISE DE DECISION

Les managers sont amenés à prendre beaucoup de décisions aux conséquences variables et dont la qualité globale est déterminante pour les résultats de leur organisation.

LE PROCESSUS DECISIONNEL

93

- ▶ D'une manière simpliste, la démarche décisionnelle peut être résumée par le fait de choisir, d'arbitrer entre différentes options. Pourtant, plus qu'un acte à mettre en œuvre face à un problème à régler et/ou une opportunité à saisir, il s'agit d'un véritable processus. Le processus de prise de décision comprenant huit étapes successives, et allant de l'identification du problème au choix d'une solution et à l'évaluation de son efficacité, il s'applique à toutes sortes de décisions individuelles et collectives.

Les étapes du processus décisionnel

94

CT Charles MUZINGA, Economiste
09/10/2018

Le processus de la décision managériale procède par huit étapes:

- ▶ L'identification et la formulation du problème;
- ▶ La localisation du problème;
- ▶ Le diagnostic (causes);
- ▶ La mesure des conséquences du problème;
- ▶ La recherche des solutions possibles;
- ▶ L'analyse des solutions;
- ▶ La prise de décisions;
- ▶ L'exécution de la décision.

QU'EST-CE QU'UN PROBLEME DE DECISION ?

- ▶ Le processus décisionnel débute par l'identification d'un problème ou, plus précisément, d'une divergence entre un état des choses souhaité.

LES POINTS CLES DU PROCESSUS DECISIONNEL

96

- ▶ Une fois un problème identifié, le manager doit énumérer les critères de décision qui interviennent dans la résolution dudit problème.
- ▶ Pour l'achat d'un véhicule par exemple, le manager doit évaluer les facteurs pesant dans la balance, tels que le prix, le modèle (deux ou quatre portes), la taille (compact ou intermédiaire), le fabricant (français, allemand, américain), l'équipement en option (boite automatique, airbags latéraux, intérieur cuir) et la fréquence des réparations.

- ▶ Tous ces critères reflètent les points considérés importants par la personne pour se décider. Formulés ou non, ils régissent les choix effectués et ce qui n'est pas relevé est tout aussi important que le reste. En effet, si le type de carburant n'est pas mentionné, il sera sans incidence au moment de choisir un véhicule. De façon générique, tout aspect non identifié comme facteur essentiel à cette étape est par la suite ignoré.

COMMENT CHOISIR ?

98

- ▶ Cette étape symbolise tout l'art de choisir la meilleure option parmi celles relevées et évaluées. Sachant que tous les facteurs pertinents ont été énumérés et classés, il ne reste plus qu'à choisir l'option viable remportant le plus des points.

LA MISE EN ŒUVRE DE LA DECISION

99

- ▶ Mais le choix a beau être fait à l'étape antérieure, la décision peut encore échouer sans application correcte. La mise en œuvre suppose la communication de la décision aux personnes concernées et l'obtention de leur engagement en retour. Comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre, des groupes ou des comités peuvent aider le manager à obtenir cet engagement. En effet, les personnes chargées de mener à bien la décision accepteront plus volontiers les résultats si elles participent activement au processus décisionnel.

LES ERREURS DECISIONNELLES LES PLUS COURANTES

- ▶ Des décideurs font preuve d'un excès de confiance quand ils croient en savoir plus que ce n'est le cas en réalité ou qu'ils surévaluent leur jugement positif.
- ▶ La **gratification immédiate** s'applique aux décideurs ayant tendance à rechercher une récompense immédiate et à rogner sur les dépenses. Pour eux, les choix décisionnels qui présentent des bénéfices à court terme sont plus intéressants que ceux qui offrent un potentiel d'avenir.

- ▶ **L'ancrage mental décrit** ce qui se passe quand les décideurs s'attachent dès le départ aux informations initiales qu'ils ont reçues et ne parviennent pas à s'ajuster de manière adéquate quand ils reçoivent des informations complémentaires par la suite. Les premières impressions, les idées, les prix et les estimations pèsent de manière injustifiée sur les informations qui arrivent ensuite.

- ▶ On appelle la **perception sélective** le fait que les décideurs sélectionnent et interprètent les événements en fonction de la conception qu'ils ont. Cela influence le type d'information qu'ils vont prendre en compte, les problèmes qu'ils vont identifier et les solutions qu'ils vont mettre en place.

- ▶ Dans le biais de confirmation d'hypothèse, les décideurs vont chercher des informations qui confortent leurs choix et tenter par ailleurs de discréditer ce qui contredit leurs jugements antérieurs. Ces personnes acceptent telles quelles les informations qui vont dans le sens de leurs idées préconçues et se montrent critiques et sceptiques vis-à-vis des informations allant à leur rencontre.

APPROCHES DE PRISE DE DECISION

LE MODELE RATIONNEL

105

- ▶ La prise de décision, en particulier au sein d'une organisation est censée être rationnelle, en ce sens que les managers effectuent des choix cohérents et maximisent leur utilité dans la limite des contraintes données. Cette section se penche sur les hypothèses sous-jacentes de la rationalité.
- ▶ Au moment de prendre une décision, une rationalité absolue suppose objectivité et logique. La personne détermine avec soin le problème et obéit à un objectif clair et concis. De plus, chaque étape du processus décisionnel amène à retenir l'option collant le plus à cet objectif. Ces hypothèses s'appliquent à toutes sortes de décisions personnelles autant que managériales.

- ▶ En entreprise, en revanche, il existe une hypothèse complémentaire : les décisions prises par les managers sont dans l'intérêt de l'entreprise. Il faut cependant être conscient que ces hypothèses ne sont pas très réalistes et que la plupart des décisions en entreprise s'expliquent plus facilement avec le prochain modèle, la rationalité limitée.

LA RATIONALITE LIMITEE

107

- ▶ Malgré une réalité du terrain souvent en conflit avec les hypothèses du modèle rationnel, les managers sont censés agir de façon rationnelle. Face à cette attente en matière de rationalité, ils mettent en place des processus d'identification de problèmes, de collecte d'informations, d'analyse d'alternatives et de choix afin de se montrer compétents et de légitimer ainsi les décisions prises. La rationalité limitée représente un modèle plus réaliste de la prise de décision.

- ▶ Selon ce modèle, les managers cherchent à prendre des décisions rationnelles tout en étant limités par leur capacité à gérer l'information. Les managers s'arrêtent au premier choix qu'ils jugent satisfaisant car ils ne peuvent pas analyser toutes les informations disponibles sur toutes les alternatives possibles. Autrement dit, ils retiennent des solutions « acceptables », même si celles-ci ne sont pas optimales. Ils se comportent ainsi de façon rationnelle, mais dans les limites de leurs capacités de gestion de l'information.

LE ROLE DE L'INTUITION DANS UNE PRISE DE DECISION

- ▶ Très souvent, les managers font appel à l'intuition lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.
- ▶ Qu'est-ce que la prise de décision intuitive ? Il s'agit d'un processus décisionnel qui se fonde sur les expériences, les sentiments et le jugement. Certains auteurs l'ont décrite comme une décision sur de « raisonnement inconscient ». Les recherches portant sur l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision managériale ont permis d'identifier cinq aspects différents de l'intuition.

- ▶ Les décisions intuitives sont-elles fréquentes ? Une enquête montre que près de la moitié des dirigeants interrogés « font plus souvent appel à leur intuition qu'aux processus d'analyse formelle lorsqu'ils prennent des décisions concernant leur entreprise ».

CHAPITRE V.

PLANIFICATION STRATEGIQUE

- ▶ Stratégie de différenciation, sens du risque, planification de l'action, création d'un avantage durable, voilà quelques éléments qui se trouvent à l'origine du succès de nombreuses entreprises. Afin de mieux faire comprendre les clés de la réussite managériale et entrepreneuriale, le présent chapitre expose les fondements de la planification stratégique : en quoi son aspect peut être formel ou informel, quelles sont les motivations des managers pour s'y prêter, quelle est la variété de plans possibles.

- ▶ La planification présente en effet une portée stratégique et les organisations :
PME ou grands groupes
- ▶ Disposent de diverses techniques pour dégager et maintenir dans le temps un avantage concurrentiel

QU'EST-CE QUE LA PLANIFICATION ?

113

- ▶ La planification passe par la définition des objectifs de l'organisation, l'élaboration d'une stratégie globale pour les atteindre et la création d'une hiérarchie complète de plans pour intégrer et coordonner des activités. Elle concerne donc tout autant les fins (ce qu'il faut faire) que les moyens (la façon de procéder).

- ▶ **La planification** peut également être envisagée du point de vue de sa plus ou moins grande formalisation. Tous les managers planifient, même s'ils s'en tiennent à tournure informelle de la chose, c'est-à-dire en ne mettant que peu d'idées sur papier; seules quelques personnes connaissent les objectifs à atteindre, lesquels ne sont d'ailleurs que rarement verbalisés.

- ▶ Cette approche de la planification est surtout propre aux petites structures où le manager/propriétaire possède une personnel de l'horizon visé et du moyen d'y parvenir. La planification y est donc générique, sans continuité. Évidemment, des organisations de petite taille peuvent à l'inverse obéir à des plans stricts et de grandes structures suivre un modèle plus informel.

POURQUOI UNE PLANIFICATION FORMELLE ?

- ▶ Les principales raisons sont au nombre de quatre : avoir une orientation, réduire l'impact des changements, limiter les pertes et les actions superflues et établir des normes facilitant le contrôle

- ▶ La planification permet en premier lieu de mettre des efforts en commun en indiquant à l'ensemble des membres de l'organisation la direction à suivre. C'est en connaissant en effet la cible et la façon de l'atteindre qu'ils sont motivés à coordonner leurs activités, donc à coopérer et à travailler en équipe. A l'inverse, le manque de planification peut faire que des employés ou des unités travaillent aux détriments d'autres et engendrer ainsi une perte d'efficacité.

- ▶ En obligeant les managers à regarder droit devant, à anticiper les changements et à en évaluer les conséquences pour formuler des réponses adéquates, la planification réduit le facteur d'incertitude, sans le supprimer pour autant. Elle annonce également l'impact des décisions prises en fonction des changements qui se produisent, ce qui est parfaitement adapté aux environnements chaotiques.

- ▶ Par ailleurs, **planifier** revient à éliminer les activités redondantes et superflues grâce à une coordination avant toute action. **Une fois les fins et les moyens identifiés, l'inutile devient flagrant.**
- ▶ En dernier lieu, **la planification fixe des objectifs ou des normes pour permettre d'exercer un contrôle.** **Si le but poursuivi n'est pas clair pour les membres de l'organisation, comment sauront-ils s'ils l'ont atteint ?**

- ▶ Avec des objectifs détaillés, les performances peuvent être évaluées et en cas d'écart, une correction devient possible. Mais aucun contrôle ne sera réellement efficace sans planification préalable.

APPLICATION (EXERCICE) D'AUTOEVALUATION

121

QUELS SONT LES OBJECTIFS QUE JE POURSUIS DANS MES ÉTUDES ?

QUESTIONNAIRE

En vous servant de l'échelle indiquée ci-dessous, donnez à chacune des 12 phrases qui suivent la note qui exprime le mieux les raisons pour lesquelles vous étudiez.

1. Jamais
2. Rarement
3. Parfois
4. Souvent
5. Toujours

CALCUL DE VOTRE RESULTAT

123

- ▶ Comptez le nombre de questions qui ont obtenu la note 4 ou 5. ce chiffre devrait se situer entre 0 et 12.
- ▶ Si plusieurs questions ont obtenu la note 4 ou 5, cela signifie que vous avez déterminé des **objectifs spécifiques qui vont vous pousser à travailler et à obtenir de bons résultats.**

CHAPITRE VI

LE LEADERSHIP

124

CT Charles MUZINGA, Economiste
09/10/2018

- ▶ Pourquoi tout manager doit être aujourd'hui considéré comme un leader ?
- ▶ Il doit être considéré comme leader pour des raisons évidentes : au sein de toute organisation, et dans des contextes parfois critiques ou dramatiques, les leaders demeurent ceux qui provoquent les choses et fédèrent les énergies autour d'eux en créant et en entretenant quotidiennement confiance et mobilisation.

- ▶ Quelle différence entre les leaders et ceux qui ne le sont pas ? Existe-t-il un style de leadership meilleur que les autres ? Qu'est-ce qui fait l'efficacité d'un leader ? Ce sont là les points importants que nous développerons dans ce chapitre.

LES LEADERS ET LE LEADERSHIP

126

- ▶ Nous allons d'abord clarifier la distinction entre *managers et leaders*. Les managers sont nommés à un poste de responsabilité ; ils disposent d'un pouvoir légitime, lié à une position formelle dans une organisation, pouvoir qui leur donne le droit de récompenser ou de blâmer tel ou tel. Leur capacité d'influence se fonde sur l'autorité formelle inhérente à leur position. Exemple : Le recteur de l'université, le directeur commercial d'une entreprise...
- ▶ Les leaders peuvent aussi être nommés, mais ils émergent par eux-mêmes d'un groupe. Ils peuvent, de ce fait, entraîner les autres hors du cadre défini par l'autorité formelle.

- ▶ Techniquement, tous les deux devraient endosser le rôle de leader. Mais, tous les leaders ne possèdent pas nécessairement les aptitudes requises pour exercer des fonctions de management, et tous ne devraient pas occuper ce genre de poste.
- ▶ *Le fait qu'un individu puisse influencer d'autres personnes ne signifie pas qu'il soit également capable de planifier, d'organiser, de contrôler et de gérer.*

- ▶ Par conséquent, dans le cadre de notre cours, nous appellerons sous le nom de LEADERS ceux qui, disposant de l'autorité formelle d'un manager, se montrent capables d'influencer autrui et de mobiliser une collectivité (groupe, équipe, entreprise).

APPORT DES THEORIES CLASSIQUES DU LEADERSHIP

LA THEORIE DES TRAITS DE PERSONNALITE DU LEADER

130

CT Charles MUZINGA, Economiste
09/10/2018

- ▶ Cette théorie est fondée sur l'identification des caractéristiques personnelles de toutes natures censées distinguer les leaders de non leaders.

Voici les sept traits différenciant les leaders :

- ▶ *Le dynamisme* : les leaders affichent un haut niveau d'implication. Ils témoignent d'un désir d'accomplissement plus important que la moyenne. Ils sont ambitieux, ont beaucoup d'énergie, travaillent sans relâche et font preuve d'initiative.

- ▶ *Le désir de diriger* : les leaders expriment un fort désir d'influencer et de diriger autrui. Ils aiment endosser des responsabilités.
- ▶ *L'honnêteté et intégrité* : les leaders tissent des relations de confiance avec les suiveurs en se montrant honnêtes et droits, et en accordant le plus possible leurs actes avec leurs paroles.

- ▶ *L'assurance* : les suiveurs recherchent chez les leaders l'absence de doute. Ces derniers doivent donc se montrer parfaitement sûrs d'eux s'ils veulent convaincre de la justesse de leurs objectifs et de leurs décisions.
- ▶ *L'intelligence* : les leaders doivent être suffisamment intelligents pour collecter, synthétiser et interpréter de grandes quantités d'informations, et être capables de faire partager leur vision, d'aplanir les difficultés et de prendre les bonnes décisions.

- ▶ *Compétence professionnelle* : les leaders efficaces ont une connaissance approfondie des problèmes commerciaux, industriels et techniques, ce qui leur permet de prendre des décisions pertinentes et d'en comprendre les implications.
- ▶ *L'extraversion* : les leaders sont énergétiques et pleins de vitalité. Ils sont sociables, sûrs d'eux et restent rarement silencieux ou en retrait.

LES THEORIES COMPORTEMENTALES DU LEADERSHIP

134

CT Charles MUZINGA, Economiste
09/10/2018

- ▶ Cette théorie est définie comme un ensemble des théories fondées sur l'identification des déterminants comportementaux qui distinguent les leaders efficaces des leaders inefficaces.

On distingue trois types de leader :

- ▶ **Le leader autocratique** : ce leader centralise l'autorité, impose ses méthodes de travail, prend des décisions unilatérales et limite la participation des employés.

- ▶ **Le leader démocratique** : celui-ci implique ses employés dans le processus décisionnel, délègue son autorité, encourage la concertation dans l'élaboration des méthodes de travail et la définition des objectifs, et prend soin de motiver ses subordonnés en s'appuyant sur leurs réactions.
- ▶ **Le leader non interventionniste** : ce leader laisse ses employés libres de prendre les décisions qu'ils jugent pertinentes et d'accomplir leur travail comme ils l'entendent.

- ▶ Le modèle du leadership contingent de Fred FIEDLER (a) est une théorie selon laquelle l'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre d'une part les procédés d'interaction du leader avec ses subordonnés, et d'autre part le degré d'influence et de contrôle que lui confère la situation. Ce modèle se situe dans la continuité de la théorie des traits de personnalité du leader.

- ▶ La théorie du leadership situationnel [Paul HERSEY et Kenneth BLANCHARD] (b) est un modèle qui montre comment un leader doit ajuster son style de leadership afin de s'adapter au niveau de maturité/autonomie de ses subordonnés. La maturité ou l'autonomie désigne dans ce cas, la compétence et l'engagement d'un subordonné.

- ▶ Le modèle de la participation du leader [Victor VROOM et Phillip YETTON] (c) est une théorie du leadership basé sur l'application séquentielle d'une série de règles permettant de déterminer la forme et l'ampleur adéquates de l'implication décisionnelle du leader suivant le type de situation.

- ▶ La théorie de l'objectif-trajectoire (ou du cheminement critique) est une théorie selon laquelle il revient au leader d'aider ses subordonnés à atteindre leurs objectifs, en leur donnant les instructions et en leur offrant le soutien nécessaire. L'auteur de cette théorie (Robert HOUSE) identifie quatre comportements du leader :

- ▶ **Le leader directif** : il fait savoir à ses employés ce qu'il attend d'eux, organise la répartition du travail et donne des directives spécifiques en vue de son accomplissement.

- ▶ **Le leader bienveillant** : adopte une attitude amicale et se préoccupe des besoins des employés.
- ▶ **Le leader participatif** : on retrouve chez celui-ci le style démocratique participatif défini par Lewin. Ce leader consulte ses employés et tient compte de leurs suggestions avant de prendre une décision.
- ▶ **Le leader d'accomplissement** (achievement-oriented) : il fixe des objectifs ambitieux et s'attend à voir ses employés donner le meilleur d'eux-mêmes.

NOUVELLES APPROCHES DU LEADERSHIP

142

Trois nouvelles approches du leadership peuvent être retenues :

- ▶ **Les leaders transactionnels ou leaders transformationnels** : le leader transactionnel oriente et stimule ses subordonnés en clarifiant les rôles et les tâches qui leur sont assignés, afin de les pousser à atteindre les objectifs fixés. Tandis que le leader transformationnel incite ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise, et possède la capacité d'exercer sur eux une influence durable et profonde.

- ▶ **Le leader charismatique ou visionnaire** : la théorie du leader charismatique est celle selon laquelle les subordonnés, face à certains comportements, attribuent au leader des compétences extraordinaires ou héroïques. Le leadership visionnaire est la capacité de concevoir et d'énoncer une vision réaliste, crédible et attractive du futur correspondant à une évolution positive de la situation présente.

Quelques caractéristiques des leaders charismatiques :

- ▶ a/ **L'assurance** : les leaders charismatiques ont une confiance absolue en leur jugement et en leurs compétences.
- ▶ b/ **La vision** : ils ont un objectif idéal qui promet un avenir meilleur que le statu quo. Plus l'écart entre les deux est important, plus il y a de chance que les subordonnés attribuent à leur leader des qualités de visionnaire.

- ▶ c/ **La capacité à formuler leur vision** : ils sont capables de formuler leur vision en termes clairs, compréhensibles par tous. Cette présentation montre qu'ils comprennent les besoins des subordonnés ; elle constitue ainsi un facteur motivant.
- ▶ d/ **La conviction** : les leaders charismatiques donnent l'impression de s'investir énormément et semblent prêts à prendre de gros risques personnels, à dépenser beaucoup d'argent et à se sacrifier pour l'accomplissement de leur vision.

- ▶ e/ **Le comportement non conformiste** : ils adoptent un comportement perçu comme original, insolite et parfois contraire aux normes établies. En cas de succès, ce comportement suscite l'étonnement et l'admiration des subordonnés.
- ▶ f/ **Le vecteur de changement** : les leaders charismatiques apparaissent comme les acteurs d'un changement radical plutôt que comme les gestionnaires du statu quo.

▶ g/ La sensibilité
environnementale : ils sont
capables d'évaluer avec
précision les contraintes
environnementales et les
ressources nécessaires au
changement.

- ▶ **Le leadership d'équipe** : le défi à relever dans ce leadership consiste aux managers de devenir des chefs d'équipe efficace. Ils doivent apprendre à partager l'information, à faire confiance aux autres, à déléguer leur autorité et à intervenir seulement aux moments opportuns. Les leaders efficaces sont parvenus à maîtriser l'art difficile de l'équilibre.

- ▶ Ainsi, les chefs d'équipe sont appelés à : 1/ établir des rapports avec les entités extérieures (la direction générale, les autres équipes de l'entreprise, les clients et les fournisseurs).

- ▶ Le chef représente l'équipe auprès de ces entités, se fait préciser leurs attentes, capte les ressources nécessaires au fonctionnement de l'équipe, recueille des informations venues de l'extérieur et partage ces informations avec ses collaborateurs. 2/ résoudre des problèmes : lorsque l'équipe rencontre des difficultés et réclame son aide, le chef doit aussi assister aux réunions et contribuer à rétablir la situation. 3/ gérer des conflits.

Lorsqu'un désaccord survient, il procède à son analyse. Quelle en est l'origine ? Qui concerne-t-il ? Quel problème soulève-t-il ? Quelles solutions peut-on envisager ?... 4/ faire office d'animateur. Il clarifie les objectifs et le rôle de chacun, transmet son savoir, offre son soutien, stimule ses collaborateurs et fait tout ce qui est en son pouvoir pour leur permettre d'améliorer leurs performances.

CONCLUSION (Etre MANAGER aujourd'hui)

152

- ▶ Le management d'une équipe est plus exigeant aujourd'hui qu'autrefois.
- ▶ Bien connaître ses collaborateurs, savoir mettre en valeur leurs succès, considérer avec attention leur travail de tous les jours, les aider à progresser, enrichir leurs compétences, animer les temps collectifs, sanctionner l'inadmissible, sont autant d'actions qui font le quotidien d'un manager.

- ▶ Plus encore, le manager d'aujourd'hui se trouve dans l'obligation de réussir sur tous les plans : atteindre les objectifs fixés, servir parfaitement les clients (internes ou externes), répondre aux exigences de qualité...

- ▶ Être manager aujourd'hui ce n'est plus simplement transmettre des ordres et veiller à leur application, être manager c'est apporter cette énergie qui permet à chacun de réussir.
- ▶ Votre mission est exaltante et délicate. Exaltante parce qu'elle offre l'occasion de connaître le plaisir de relever des défis avec une équipe, de progresser avec elle, et qu'elle permet de redonner à l'Homme toute sa place dans l'entreprise.

- ▶ **Délicate** parce que toutes les femmes et tous les hommes diffèrent les uns des autres et qu'être manager exige de spécifier ses relations en fonction de chacun et de définir dans le même temps des lignes directrices applicables à tous.
- ▶ Je souhaite que ce cours vous ait apporté des pistes de réflexion et des réponses concrètes pour que manager soit pour vous chaque jour un plaisir.

▶ TOUTE MA GRATITUDE A VOUS
MES ETUDIANTES ET ETUDIANTS