

Chapitre 1 : introduction au système managérial :

1) Définition et composantes du management :

✓ Définition du management :

Même si le terme management nous vient de la langue anglaise, l'Académie Française l'a déjà inclut dans notre langue. Cependant la définition du terme est relativement vaste et englobe l'ensemble des techniques d'organisation de ressources (financières, humaines, matérielles...) mises en œuvre pour la gestion et l'administration d'une organisation (entreprise, association, administration...).

Le management est une discipline relativement récente qui se confond avec la gestion d'entreprise. Il a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs.

La nuance entre le management et la gestion est que le premier désigne les pratiques et le savoir-faire associés à l'organisation du travail collectif et aux relations humaines avec une attention particulière à la dimension qualitative (management stratégique, management de projet)

La gestion, quant à elle, focalise plutôt sur la conduite des affaires en général avec, pour sa part, une dimension quantitative (gestion comptable, gestion de patrimoine, contrôle de gestion...). En somme, le management est l'art de conduire des hommes et d'en tirer le meilleur.

✓ Composantes du management :

Pour rendre plus aisée l'assimilation de la définition du management, il est utile de se pencher sur les tâches du ressort d'un manager et qui consistent entre autre à :

- Elaborer et veiller à l'application de la stratégie d'entreprise;
- Organiser et répartir le travail entre les équipes;
- Planifier le travail et s'assurer du respect des délais fixés;
- Gérer le budget et les négociations avec les clients et les fournisseurs;
- Assurer la coordination et la communication entre la direction et les salariés;
- Assurer le contact et les relations avec les administrations, les pouvoirs publics, etc.
- Motiver ses troupes de travail, désamorcer les éventuels conflits
- Se porter garant de la qualité des prestations et services rendus, etc.

Pour résumer, on dira que le management est à mi-chemin entre un art et une science jouant entre des connaissances et techniques théoriques et des

compétences et aptitudes pratiques nécessitant un réel équilibre garant de la réussite.

2) Les caractéristiques du management :

1. Le management de demain intégrera les idées de communauté et de citoyenneté : Les processus et les pratiques en vigueur demain devront refléter réellement et sincèrement l'interdépendance de toutes les parties prenantes, internes et externes à l'entreprise. Plus question de séparer les questions de responsabilité sociale de l'entreprise en les logeant dans une antenne périphérique, du reste de l'organisation.

2. Supprimer les pathologies du formalisme hiérarchique : Retrouver les avantages du leadership naturel. Les postes de décision ne doivent plus être hiérarchiques (*Prise de décisions ensemble*).

3. Travailler sur la confiance plutôt que sur la peur : La méfiance et la peur, trop souvent présente dans les organisations, pénalisent l'innovation et l'implication des uns et des autres. Les systèmes de management à venir devront veiller, impérativement, à éliminer celles-ci.

4. Réinventer les instruments de contrôle : Les systèmes de contrôle de performances seront gérés au plus près, par les cercles proches. Le moins possible au niveau d'autres strates de l'entreprise.

5. Redéfinir la fonction de leader : Le leader de demain sera davantage un architecte des systèmes sociaux, capable de favoriser l'éclosion de nouvelles dynamiques d'innovation et de collaboration entre les individus.

6. Déployez-vous et exploitez au maximum la diversité des équipes : Le système managérial de demain encouragera la diversité, les désaccords et les divergences de vue autant qu'il valorisera la cohésion.

7. Déconstruire l'organisation en petites unités : Pour devenir plus innovante, pour accroître leur potentiel d'adaptation, les grandes organisations se restructureront en petites cellules, plus flexibles, créatives et malléables.

8. Laisser chacun participer au choix des directions : La responsabilité relative à la fixation des objectifs devra impliquer la possibilité pour chacun de faire entendre sa voix, sans risque, quel que soit son rang hiérarchique.

9. Mettre en place une démocratie de l'information : Les entreprises ont besoin de systèmes d'information complets et transparents auquel chaque employé doit pouvoir avoir accès, afin d'agir mieux, dans l'intérêt commun. ✕

3) Organisation scientifique du travail :

L'organisation scientifique du travail (OST), qui connaissait en Europe des applications sera formalisée, puis diffusée et largement utilisée lors de la deuxième révolution industrielle. En tant que méthode de gestion et d'organisation des ateliers de production, ses principes ont été développés et mis en application industrielle par nombre de personnalités (Pierre-Paul Riquet, Vauban, Frédéric Japy, William Leffingwell, Henri Fayol, etc). Mais le plus connu est Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), ce qui explique que l'OST soit souvent assimilée au taylorisme. Par suite et notamment aux États-Unis, le mouvement dit du fordisme qui en fera une très large application contribuera à sa diffusion.

L'OST conduit à une division extrême du travail, la parcellisation des tâches, en forçant les ouvriers et les employés à ne devenir que de simples exécutants dans d'immenses entreprises mécanisées. Est ainsi introduite dans le monde du travail une séparation radicale entre ceux qui conçoivent et ceux qui produisent. Pour Taylor et le Taylorisme, l'ouvrier n'est pas là pour penser, mais pour exécuter des gestes calculés pour lui après avoir été chacun chronométrés. Il est encouragé à être performant par un système de prime. Tout travail intellectuel doit être enlevé de l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et d'organisation de l'entreprise.

Avec le recul, un terme plus adapté serait « organisation productiviste du travail », puisque ce but est d'améliorer la productivité, en s'appuyant sur les méthodes dites « scientifiques ». Il existe depuis 1854

4) Sous-système composant du management :

➤ le système de management de qualité :

Un Système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ (en anglais : quality management system) est l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie. Le SMQ d'un organisme est constitué de processus corrélés et interactifs utilisant des ressources pour atteindre les résultats visés et fournir de la valeur (produit, service,...).

Le SMQ est nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

Le management de la qualité est un domaine central pour l'entreprise. Il est donc souvent utile d'imaginer une structure à cette activité qui concerne en fait l'ensemble des services (logistique, informatique décisionnelle, finance,

marketing/vente). Le management de la qualité est donc une activité support cherchant à donner aux services la capacité de standardisation, mutualisation, et ré-utilisation des ressources nécessaires pour assurer les synergies (ou flexibilité) et efficacité pour atteindre la stratégie d'entreprise attendue. La mise en œuvre du système de management de la qualité est donc ici le processus support de la qualité de l'entreprise.

La mise en œuvre du management de la qualité va donc bien au-delà du simple contrôle de conformité, puisqu'il s'agit de :

- ✓ **Planifier** : établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'entité.
- ✓ **Faire** : mettre en œuvre tout ce qui doit être fait pour garantir, à priori, la satisfaction des exigences du client et la satisfaction des besoins de l'entité.
- ✓ **Vérifier** : surveiller et évaluer les résultats obtenus ainsi que déterminer les actions à entreprendre pour résorber les écarts constatés, et
- ✓ **Corriger** : entreprendre les actions pour corriger les écarts ainsi qu'améliorer, de manière continue, les performances des activités ou produits.

➤ **le management du système d'information :**

Le management du système d'information (aussi appelé dans un sens plus restreint : informatique de gestion et parfois management de la performance) est une discipline du management regroupant l'ensemble des connaissances, des techniques et des outils assurant la gestion de données et leur sécurité, et plus généralement l'organisation et la protection du système d'information.

Le système d'information doit être organisé, finalisé, construit, animé et contrôlé, ce qui constitue un moyen d'optimisation de la performance de l'entreprise.

Afin de satisfaire au mieux l'organisation, il est important de réaliser un système d'information (SI) cohérent et agile pour intégrer les nouveaux besoins de l'entreprise. Mais le management des systèmes d'information doit également permettre de tirer profit des nouvelles technologies.

5) Le système managérial et les fonctions de l'entreprise :

Le management de l'entreprise englobe toutes les notions nécessaires (connaissances, méthodes, techniques) pour gérer une organisation, selon une direction donnée, tout en assurant le niveau de performance prévu.

Le management de l'entreprise couvre de multiples aspects. Celui de la gestion des hommes n'est pas le moindre. Sous cette dénomination générique, sont regroupés ici la gouvernance de l'entreprise, le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, la conception de la stratégie, son déploiement, son management et les spécificités de l'entreprise

Le management peut s'appliquer à divers univers de l'entreprise :

- Ressources humaines
- Service financier
- Organisation
- Etc.

Mais quel que soit l'univers, le management s'articule autour de 8 fonctions clés. Ces fonctions définissent les contours des prérogatives qui appartiennent au manager.

Organiser : C'est finalement la première fonction du management : organiser le travail des équipes en vue d'atteindre les objectifs fixés par la direction. Cette organisation passe en premier lieu par la définition des fonctions de chacun des collaborateurs. En résumé il faut d'abord savoir répondre aux questions « qui fait quoi ? qui fera quoi à moyen terme ?

Informier : Pour mener à bien cette fonction principale d'organisation, le manager doit informer les équipes :

- De la culture d'entreprise
- De l'état du marché
- Des objectifs
- Etc.

Produire : Il ne s'agit bien évidemment pas là de produire, au sens industriel du terme. Mais ce que le manager doit produire, ce sont des données exploitables, des analyses, de l'information. Car ce sont ces données et ces analyses qui permettront, en dernier lieu, d'intervenir sur le circuit de production pour l'optimiser ; repérer les faiblesses et les corriger, etc.

Réguler et gérer les relations interpersonnelles : Bien évidemment, cette fonction également découle et influence les fonctions précédemment citées. Car c'est à partir de cette gestion du personnel que les services peuvent être optimisés. Transmettre la culture d'entreprise ; gérer les conflits

Former : Non seulement les salariés peuvent avoir besoin de progresser mais l'entreprise elle-même peut avoir que les collaborateurs progressent, que les salariés montent en compétences ou simplement évoluent dans leur carrière.

Déléguer : La première qualité d'un manager, c'est de **savoir déléguer**. Car non seulement cela permet de libérer du temps au manager pour s'occuper d'autres tâches qui relèvent plus de ses prérogatives, mais en plus cela peut constituer un excellent levier pour l'implication des salariés

Contrôler : Bien évidemment, le management a également pour fonction de contrôler non seulement la réalisation des objectifs fixés, mais aussi de contrôler la bonne marche d'un service ou d'une entreprise. C'est en contrôlant de façon pointue et assidue que l'on peut repérer rapidement les défaillances et donc y remédier plus rapidement.

Diriger : Finalement donc, le management a pour fonction de diriger, c'est-à-dire, étymologiquement, faire avancer dans une direction précise. Les 7 fonctions évoquées ci-dessus ne sont finalement que des moyens de réaliser cette fonction principale : diriger.