

Partie 1

---

# Introduction au management

# Management et rôles du manager

## I. Définitions du management

Le management a fait l'objet de nombreuses définitions.

- Pour **Henry Fayol** (1916) : « *C'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle* ».
- Selon **Peter Drucker** (1989) : « *Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance* ».
- Pour **Yves Evrard** (1993) : le management se définit comme « *le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle* ».
- Pour **Raymond-Alain Thiétart** (2003) : « *Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise* ».

Manager renvoie à l'action d'organiser le travail des individus, de les impliquer et de les motiver en fixant des objectifs et en établissant des normes de performances dans une logique d'efficacité collective.

## II. Les différents rôles du manager

Différents rôles doivent être endossés par le manager dans le but d'atteindre et de faire atteindre les objectifs fixés pour l'organisation. La finalité étant de conduire les individus, de coordonner leurs activités tout en suscitant leur engagement.

Le métier de manager est pluriel et le terme « manager » évoque un ensemble de situations différentes (management de proximité, management de projet, management d'un service ou d'une organisation...).

Les responsabilités et le niveau d'autonomie accordés aux managers dépendent de leur position dans la ligne hiérarchique et de l'environnement dans lequel s'insère l'activité (TPE ou grande entreprise, secteur d'activité...).

Fayol (1916) décrit les rôles du manager autour de 6 grandes fonctions :

- **la prévision (planification) ;**
- **l'organisation (structuration) ;**
- **le commandement (direction des équipes) ;**
- **la coordination ;**
- **le contrôle.**

Pour **Mintzberg (1990)**, les différentes typologies de rôle des managers mises au point par ses prédécesseurs ne sont pas suffisamment représentatives de leur activité réelle. Il propose alors une nouvelle classification autour de trois grandes familles de rôles. Le résultat final est la mise en évidence d'une liste de dix rôles difficilement dissociables. D'après l'auteur, ces rôles forment, en effet, « *une Gestalt, un tout intégré* » et on ne peut « *supprimer aucun de ces rôles, sans modifier profondément la nature de la profession de manager* ».

#### ■ **Les rôles interpersonnels**

- Le manager représente l'entreprise, il satisfait à des « *obligations de nature cérémoniales* » (**rôle de figure de proue**).
- Il recrute, dirige, motive et encourage ses équipiers (**rôle de leader**).
- Il cultive de nombreux contacts aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation et construit son propre réseau extérieur d'informations « informel, privé et verbal » mais qui s'avère efficace (**rôles d'agent de liaison**).

#### ■ **Les rôles informationnels**

- Le manager est en quête d'informations provenant de l'intérieur comme de l'extérieur de l'organisation (**rôle d'observateur actif**).
- Les informations qu'il perçoit comme importantes sont réparties et diffusées aux acteurs organisationnels (**rôle de diffuseur d'information**).
- Le manager transmet des informations concernant son organisation vers l'extérieur (**rôle de porte-parole**).

### ■ Les rôles décisionnels

- Le manager cherche à améliorer l'organisation, à l'adapter aux modifications de son environnement. Il initie continuellement de nouveaux projets et lance de nouvelles idées (**rôle d'entrepreneur**).
- Il intervient lorsque la situation se brouille et n'hésite pas à apporter des corrections le cas échéant (**rôle de régulateur**).
- Le manager répartit les ressources organisationnelles : financières, humaines, technologiques... pour atteindre les objectifs fixés (**rôle de répartiteur de ressources**).
- Le manager est amené à **négociier** que ce soit à l'intérieur de l'organisation (salariés) ou à l'extérieur (parties prenantes externes).

## III. Les défis contemporains du management

Plusieurs évolutions caractérisent la société actuelle et rendent l'activité du manager « contemporain » particulièrement complexe.

En premier lieu, l'intensification de la concurrence, en partie imputable à la mondialisation, complique la prise de décision et rend rapidement obsolète certains choix stratégiques (et/ou technologique). En parallèle, on assiste à une évolution dans les styles de vie et les comportements des membres de la société. L'individu au travail tout comme le consommateur sont plus exigeants et plus volatiles. Par exemple, le salarié est de plus en plus sensible à son épanouissement au travail tandis que le consommateur devient moins tolérant aux retards de livraison et/ou aux problèmes de qualité des produits ou services proposés. À défaut de répondre à ce nouveau type d'exigences, ces deux groupes d'acteurs n'hésiteront pas à se diriger vers d'autres entreprises.

De la même manière, la montée en puissance des préoccupations sociétales et/ou environnementales nécessite d'être prise en compte dans le management de l'organisation. L'ensemble de la collectivité attend de l'organisation qu'elle devienne économiquement, écologiquement et socialement responsable. On parle alors de RSE (responsabilité sociale des entreprises).

Aux intérêts proprement économiques doivent être associées, de plus en plus, des préoccupations sociales et environnementales. Il est attendu que l'organisation œuvre dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes. Cette injonction porte à la fois sur les conditions de travail des salariés et des sous-traitants, que sur la conception des produits (respectueux de l'environnement, utilisables en toute sécurité...) ou encore sur la répartition de la valeur ajoutée générée par l'organisation (partage « équitable » en fonction des apports des différentes parties prenantes). En cas de manquement à ces attentes, l'information peut être relayée instantanément (et dans le monde entier) à travers les grands groupes de médias et les réseaux sociaux. La réputation de l'organisation, puis ses résultats sont alors en jeu.

# Les différents types d'organisation

## I. Définitions de l'organisation

Une multitude de définition a été donnée à l'organisation.

- Selon **Schein** (1970), une organisation « *est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, à travers une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités* ».
- Pour **Mintzberg** (1998), l'organisation est « *une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune* ». Il s'agit de la somme totale des façons de diviser le travail entre ses membres et de coordonner les résultats des différentes tâches.
- Pour **Barabel et Meier** (2015), une organisation est un « *ensemble relativement stable d'acteurs en charge d'une ou plusieurs missions, disposant de relations plus ou moins structurées, pour réaliser des activités en commun* ».

Comme nous pouvons le relever sur ces trois définitions, les notions de but et de missions sont centrales pour distinguer l'organisation des autres types de systèmes sociaux.

## II. Des organisations aux finalités différentes

Différentes formes d'organisations existent. Il peut s'agir d'organisations publiques ou privées, d'organisations à but lucratif ou non.

- **Les organisations publiques à but non lucratif** visent à satisfaire l'intérêt général. Il s'agit de répondre à l'ensemble des besoins sociaux qui ne peuvent être confiés à la sphère privée seule. Placées sous le contrôle de l'autorité publique, ces organisations remplissent des missions de services publics. Le service public se définit comme une activité exercée sous le contrôle de l'autorité publique ou directement par cette dernière, se rapportant à la satisfaction d'un besoin d'intérêt général. Trois grandes catégories d'activités sont concernées :
  - les activités liées à la souveraineté de l'Etat : il s'agit d'activités régaliennes telles que la défense nationale, la police, la justice... ;

- les activités relevant du secteur administré non marchand. L'INSEE les décrit comme des services fournis gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs (la santé, l'éducation, l'action sociale...);
  - les activités appartenant au secteur marchand: ce sont des activités à caractère industriel et commercial gérées par des organismes publics (exemple la SNCF) ou privés (concessions, régies...) ou encore par des associations (écoles privées sous contrat subventionnées par l'État). Certaines de ces activités nécessitent des infrastructures importantes (réseaux d'infrastructure énergétique, de télécommunication, de transport, d'eau et d'assainissement...).
- Les **organisations privées à but non lucratif** sont les associations, les syndicats, les fondations, les fédérations, les ONG... Elles ont vocation à proposer des services non marchands destinés à satisfaire leurs propres adhérents ou l'ensemble d'une population (actions humanitaires, environnementales, etc.), conformément à leur objet.
  - Les **organisations à but lucratif** visent quant à elles à dégager un avantage financier pour leurs propriétaires. Une entreprise se définit comme une organisation sociale dotée de différents moyens (matériels, financiers, technologiques...) dans laquelle une ou plusieurs personnes travaillent et coordonnent leurs activités dans le but de créer de la valeur en répondant aux besoins des clients. Elle s'insère le plus souvent dans un environnement concurrentiel.

Différentes formes juridiques sont utilisables. Celles que l'on rencontre le plus souvent en France sont l'entreprise individuelle, la SARL (société à responsabilité limitée), la SAS (société par actions simplifiées) et la SA (société anonyme).

Les entreprises sont fréquemment classées selon leur taille. On distingue la grande entreprise de la petite et moyenne entreprise en fonction de différents critères. Ainsi par exemple la Commission européenne les différencie à partir de l'effectif salarié, du chiffre d'affaires et du total du bilan annuel.

**Tableau 1. Les critères européens de définition des entreprises  
(recommandation 2003/361/CE)**

Critères	Microentreprises	Petites entreprises (PE)	Petites et moyennes entreprises (PME)
Effectif salarié	< 10	< 50	< 250
Chiffre d'affaires	≤ 2 millions €	≤ 10 millions €	≤ 50 millions €
Total du bilan annuel	≤ 2 millions €	≤ 10 millions €	≤ 43 millions €

# Le management d'une organisation dans différents contextes

L'activité du manager ne peut faire abstraction des caractéristiques intrinsèques de l'organisation ni même de l'environnement dans lequel elle évolue. Le type d'activité exercée, la taille de l'organisation, son histoire, l'ancienneté du personnel, l'intensité concurrentielle, la situation du marché de l'emploi... influencent considérablement la manière dont l'organisation peut être administrée.

À titre d'exemple, le manager d'une jeune start-up ou d'une TPE de quelques personnes présente uniquement sur un marché local organisera et coordonnera l'activité de ses collaborateurs d'une manière distincte à celle d'un dirigeant de très grande entreprise ou d'une entreprise très ancienne avec des activités dans plusieurs pays.

De la même manière, l'environnement externe à l'organisation (situation socio-économique du pays, évolution du secteur d'activité, vitesse des avancées technologiques, contexte politique et légal...) est un élément à prendre en considération lorsqu'il s'agit de diriger une organisation. Par exemple, les choix en matière de conditions de travail et de rémunérations accordées au personnel seront fortement influencés par le contexte économique général et la situation plus ou moins favorable du marché de l'emploi.

D'un point de vue théorique, les théories de la contingence structurelle ont été les premières à mettre en avant les liens entre l'environnement (interne et externe) et la manière dont se structurent les organisations. Différentes variables telles que le système de production (**Woodward, 1958**), le taux de changement technologique (**Burns et Stalker, 1966**), l'incertitude de l'environnement (**Lawrence et Lorsch, 1967**), l'effectif de l'organisation (**Blau, 1971**), ou encore l'âge, la taille, la stabilité de l'environnement, le système technique, et le style de pouvoir (**Mintzberg, 1971**), sont évoquées pour expliquer les différences de structures et leurs évolutions.

D'après les théoriciens de la contingence structurelle, il ne peut exister de structure unique et universelle répondant à toutes les situations organisationnelles. Le modèle d'organisation (et donc de management) le plus approprié dépend du contexte propre à chaque organisation. Les auteurs appartenant à cette école prennent leur distance avec une approche plus ancienne (dite «classique») développée à la fin du XIX<sup>e</sup> et début du XX<sup>e</sup> siècle. Quelques auteurs (**Taylor, 1911**; **Fayol, 1916**; **Weber, 1922**) suggéraient en effet l'existence d'une méthode managériale unique et optimale quelle que soit l'organisation considérée. Les théoriciens de la contingence structurelle

proposent ainsi une nouvelle manière d’appréhender le management d’une organisation en opposition à la fameuse «one best way» (ou meilleure façon de faire) dont les principes ont été définis par Frederick Taylor.

### Points de repères bibliographiques

- Barabel M. et Meier O. (2015): «Manageor», 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris.
- Drucker P. (1989): «Les Nouvelles réalités: de l’État-providence à la société du savoir», InterEditions.
- Evrard Y. (1993): «Le management des entreprises artistiques et culturelles» Economica, Paris.
- Fayol H. (1916 [1971]): «L’Administration industrielle et générale», Dunod.
- Mintzberg (1998): «Management: Voyage au centre des Organisations», Eyrolles, Éditions d’Organisation.
- Schein E. (1970): «Organizational psychology», Pearson.
- Thiétart R.A. (2003): «Le management», 11<sup>e</sup> Édition, PUF.