

Bilal
Bourkha
Hind
Malainine

Guide du management

Tome 1
Caractéristiques et fonctions



Préface du Professeur Jean-Marie Peretti

FRANEL
éditions

GUIDE DU MANAGEMENT

TOME 1

CARACTÉRISTIQUES
ET FONCTIONS

Bilal BOURKHA
Hind MALAININE

Préface de Jean Marie PERETTI

FRANEL
éditions

SOMMAIRE

PRÉFACE 9

COMMENT UTILISER CE LIVRE ? 12

INTRODUCTION 15

PARTIE 1

**MANAGEMENT – HISTOIRE, DÉFINITION
ET CARACTÉRISTIQUE 21**

01 - MANAGEMENT, UN CONCEPT TOUJOURS FLOU 23

02 - LE MANAGEMENT COMME PROCESSUS
AXÉ SUR LES OBJECTIFS 29

1. Avantages du management axé sur les objectifs 30

2. Inconvénients du management axé sur les objectifs 31

03 - LE MANAGEMENT EST UNIVERSEL 33

1. Pourquoi le management est un phénomène universel ? 33

2. Pour l'Universalité du management 34

3. Contre l'Universalité du management 36

04 - LE MANAGEMENT EST MULTIDIMENSIONNEL 41

1. Management du travail 42

2. Management des personnes 46

3. Management des opérations 54

05 - LE MANAGEMENT EST UN PROCESSUS 59

1. Un processus continu 59

2. L'importance du processus du management 60

06 - LE MANAGEMENT EST UNE ACTIVITÉ DE GROUPE	63
1. Quelle est l'importance du management en tant qu'activité?	63
2. Le management est une activité de groupe	65
07 - LE MANAGEMENT EST UNE FONCTION DYNAMIQUE	67
1. Les principaux avantages du management dynamique	68
2. Manager de manière dynamique	70
08- LE MANAGEMENT EST L'ÉQUILIBRE ENTRE EFFICACITÉ ET EFFICIENCE	73
1. L'efficacité des managers	74
2. L'importance de l'efficacité des managers	74
3. Les composants de l'efficacité managériale	75
09 - LE MANAGEMENT EST UNE RESSOURCE ÉCONOMIQUE	79
1. La force économique du management	79
2. Le management comme facteur de production	81
10 - MANAGEMENT VERSUS ADMINISTRATION	85
 PARTIE 2	
FONCTIONS DU MANAGEMENT	91
11 - PLANIFIER	95
1. Processus de planification	96
2. Les types de planification	99
3. L'importance de la planification dans une Organisation	101
4. Les limites de la planification	103
5. Planification et digitalisation	105
12- ORGANIZING	107
1. Principes d' <i>organizing</i>	108
2. Importance de <i>l'organizing</i>	109

3. Processus d' <i>organizing</i>	110
4. <i>Organizing</i> et digitalisation	115
13 - <i>STAFFING</i>	117
1. Importance du <i>staffing</i>	118
2. Caractéristiques du <i>staffing</i>	120
3. Processus du <i>staffing</i>	122
4. <i>Staffing</i> et digitalisation	126
14 - DIRIGER	129
1. Importance de la fonction « direction » — Leader	130
2. Les caractéristiques de la fonction « direction »	133
3. Les activités de la fonction « direction »	134
4. Direction et digitalisation	137
15 - COORDINATION	141
1. Importance de la fonction de coordination	143
2. Caractéristiques de la coordination	145
3. Coordination — Processus	147
4. Types de coordination en management	151
5. Coordination et digitalisation	152
6. Coordination versus Coopération	153
16 - CONTRÔLE	159
1. L'importance du contrôle managérial	160
2. Processus du contrôle managérial	161
3. Les caractéristiques du contrôle managérial	164
4. Types du contrôle	166
5. Formes du contrôle	168
6. Contrôle et digitalisation	171
CONCLUSION	181
BIBLIOGRAPHIE	189
GLOSSAIRE	195

PRÉFACE

Le tome 1 de « Guide du management » publié par les professeurs Hind MALAININE et Bilal BOURKHA est un remarquable ouvrage pédagogique. Cet ouvrage très didactique répond à un réel besoin. La structure de l'ouvrage favorise l'acquisition des connaissances et compétences managériales dans le contexte actuel. Les auteurs abordent les principes du management en deux parties très riches. Ces parties constituent un ensemble très complet. Dans une première partie, consacrée à la présentation des aspects conceptuels du management, les auteurs nous offrent une réflexion sur la définition du management et clarifient les différentes définitions proposées dans la littérature académique et managériale. Ils présentent les différentes caractéristiques du management et montrent la différence entre l'administration et le management. Ils analysent, dans la deuxième partie, les six grandes fonctions du management en soulignant l'importante et le processus de chaque fonction.

Les auteurs font une utilisation judicieuse de citations, de proverbes et d'exemples permettant d'expliquer et illustrer les différents concepts et modèles mobilisés dans l'ouvrage. La présentation de sujets de discussion intéressants est également très utile pour stimuler la réflexion des étudiants dans le cadre d'une pédagogie interactive et permettre de faire le lien avec les grands sujets d'actualité. En effet, le management s'est profondément renouvelé tout au long des dernières décennies dans un contexte de complexité croissante. Dans un monde dit « VUCA » (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu), il poursuit sa transformation pour permettre à l'entreprise de développer les compétences et les talents de tous ses

collaborateurs et de les mobiliser. Dans un contexte exigeant, être manager nécessite des compétences fortes avec un effort permanent de professionnalisation et ce livre permet d'y parvenir.

L'ouvrage nous apporte une palette de connaissances et de compétences nécessaires au progrès du management. Sur la base de leur riche expérience de chercheur et de leur vécu d'enseignants passionnés par leur métier, les auteurs apportent dans cet ouvrage les éléments permettant de construire un enseignement de qualité pour former de futurs managers compétents et à l'aise dans un contexte de transformation rapide des organisations, capables de dépasser les limites du management ancien et d'adopter le management contemporain dont les caractéristiques essentielles sont bien décrites.

Ce premier tome apporte les connaissances indispensables pour exercer ce métier passionnant de manager qui nécessite un kaléidoscope de compétences qui s'élargit sans cesse pour répondre aux exigences croissantes de toutes les parties prenantes concernées par l'impact social, sociétal et environnemental de l'organisation. Il sera complété par un second volume.

Il faut féliciter les auteurs pour cet ouvrage qui devrait faire référence. Il repose sur une approche particulièrement féconde et apporte une contribution de grande qualité pour améliorer la qualité de l'enseignement du management dans toutes ses dimensions. La présentation est agréable grâce à des encadrés, des schémas et graphiques ainsi qu'à un choix pertinent de couleurs. Pour chaque partie les objectifs sont clairement définis en termes d'acquisition de compétences. Les conseils aux enseignants et ceux aux étudiants permettront aux uns et aux autres d'utiliser efficacement cet ouvrage.

Ce premier tome constitue un guide pour les praticiens soucieux de développer leur portefeuille de compétences et d'adopter les bonnes postures pour assumer de façon durable des

responsabilités croissantes. Nul doute que cet ouvrage très riche, rigoureux et opérationnel, deviendra une référence dans le domaine de l'enseignement du management.

Jean Marie PERETTI

Professeur à ESSEC Business School
Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la
« Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle »
Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse
Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH
Président de l'ASMP (Académie des Sciences de management de Paris)
Rédacteur en chef de "Question(s) de Management"

COMMENT UTILISER CE LIVRE ?

Conseils aux enseignants

Chaque chapitre de ce livre correspond plus ou moins à un sujet qui peut être couvert en une ou deux séances d'enseignement de 2 heures. Toutefois, en fonction de l'expérience antérieure des étudiants, les enseignants peuvent souhaiter consacrer plus de temps à certains sujets. Par exemple, les éléments présentés dans certains chapitres peuvent être écrasants s'ils sont présentés en une seule séance pour des étudiants titulaires d'un baccalauréat autre qu'en gestion ou en économie. Les formateurs peuvent répartir la matière « management général » en deux tomes. Cet ouvrage présente le premier tome pour un premier semestre dans une École de Commerce ou à l'Université.

Bien que les deux parties soient liées sur le plan conceptuel et couvrent un ensemble cohérent d'idées, il est également possible de modifier l'ordre ou de couvrir un ou plusieurs chapitres de manière isolée si les collègues le souhaitent. Nous n'avons pas commencé par les fonctions du management, mais il est aussi possible de l'utiliser comme point de départ. Les professeurs sont libres d'organiser leur syllabus.

Nous avons généralement utilisé des exemples pour expliquer les différents concepts et modèles mobilisés dans l'ouvrage. En plus des illustrations, nous avons utilisé des sujets de discussion intéressants pour contribuer à la bonne réflexion des étudiants et les faire sortir du cadre descriptif. Cela peut se faire, par exemple, en donnant un cours magistral présentant les idées et les cadres et en demandant aux étudiants d'appliquer les idées aux exemples et aux sujets de réflexion, soit individuellement, soit en groupe. Les étudiants peuvent également discuter ces éléments en classe. Ils peuvent le faire aussi

pour les citations et les proverbes que nous avons associés aux différents chapitres. Chaque sujet de discussion est présenté sous forme d'une question qui peut être utilisée pour stimuler le débat en classe ou qui peuvent être présentées comme des dissertations. Nous avons trouvé utile, pour stimuler les discussions, de relier les éléments de chaque partie à un événement d'actualité. Par exemple, dans les deux parties, nous avons introduit des réflexions sur la transformation digitale. Les professeurs peuvent aussi introduire d'autres sujets qui peuvent bouleverser le management comme les crises (économiques, sociales, sanitaires, guerres), les événements (coupe du monde), etc. Les choix sont multiples, chaque époque ayant ses crises, ses événements, ses innovations, etc.

Conseils aux étudiants

Ce livre peut être utilisé de plusieurs façons, en fonction des cours et des besoins de l'étudiant. Dans le cadre d'un cours magistral, les enseignants peuvent soit assigner des chapitres comme lecture préalable, soit comme lecture de suivi pour accompagner les cours. Le livre contient des encadrés qui peuvent être utilisés dans des illustrations, mais il est recommandé de comprendre d'abord les idées principales de chaque chapitre. Celles-ci sont moins nombreuses et une fois comprises, les encadrés seront plus faciles à retenir. Une liste des principales idées est fournie à la fin de chaque partie pour permettre aux étudiants de vérifier leur compréhension.

Pour les étudiants qui lisent le livre de manière indépendante, il est recommandé de consulter les objectifs et les concepts clés que nous avons présentés au début de chaque partie avant de les lire en détail. Des explications plus détaillées peuvent être obtenues en consultant les articles et ouvrages référencés dans la bibliographie. Des exemples ont été fournis dans le texte pour illustrer certains points et renforcer l'apprentissage. Comme indiqué à plusieurs reprises dans le texte, ce domaine évolue rapidement et bon nombre

de ces exemples sont dépassés, mais les principes de base devraient toujours s'appliquer, et les étudiants, seuls ou à l'aide des enseignants, devraient trouver de nombreux exemples récents. Nous espérons que les lecteurs pourront retirer quelque chose d'utile après l'avoir lu, quel que soit leur intérêt pour le management.

Toute suggestion ou correction sera reçue avec gratitude, soit directement, soit par l'intermédiaire de l'éditeur.

INTRODUCTION

« Je crois qu'en tant qu'universitaires, nous avons peut-être été coupables de surexploiter notre liberté »

Sumantra Ghoshal

La sémantique du management est dans un état inquiétant. La définition, le contenu et l'application des termes du management sont mal compris et n'ont été enseignés que d'une manière limitée dans les universités et les écoles. La terminologie spécialisée dans une discipline donnée a normalement pour fonction de faciliter la communication en évitant les malentendus et en évitant la nécessité de longues explications, contrairement à d'autres disciplines comme la médecine et le droit qui remplissent admirablement cette fonction.

Il est clair que la terminologie spécialisée n'a pas été utilisée pour obscurcir ou confondre les gens en utilisant un langage compliqué, mais en tant qu'aide à la communication. À cet égard, la langue utilisée dans le management laisse beaucoup à désirer. L'absence de formation systématique en management, ainsi que l'utilisation par les consultants et les managers professionnels d'une terminologie vague, font du langage du management une source importante d'imitation et de divertissement.

Bien que la terminologie spécialisée dans d'autres disciplines soit clarifiée, le langage du management est perçu comme ambigu et confus. Par exemple, les termes « efficacité » et « efficience » sont souvent confondus. La signification d'autres termes tels que « planification » ou « *organizing* » est douteuse pour le management

comme science, art et profession, mais également pour les principes classiques du management de Fayol et même pour les rares qui prétendent savoir de quoi ils parlent. Compte tenu de la complexité et des difficultés énormes rencontrées dans le management d'une Organisation, il n'est pas surprenant que la direction ait tendance à suivre les modes actuelles. Après tout, les chefs de département doivent chercher des moyens de résoudre leurs problèmes. Or, c'est qu'il y en a tellement. Encore pire, le mot « management » est mal compris par les étudiants, voire même par certains jeunes employés.

Alors que les managers habituels ont tendance à suivre les tendances, les plus talentueux se pencheront sur de nouvelles théories et idées pour voir s'ils peuvent s'appuyer sur des expériences antérieures et sur une réalité toujours présente. Désormais, dans ce livre, quiconque assumant une sorte de responsabilité du management sera appelé un manager. Les managers sont généralement délégués par la hiérarchie, tandis que ceux qui sont dirigés accordent cette distinction à des dirigeants. Le leadership des personnes, ainsi que la connaissance de la psychologie et de la dynamique de groupe, constituent un élément fondamental du management. Dans le reste du livre, pour ne rien exclure, nous utiliserons le mot « Organisation » pour désigner toute structure formelle (association, administration publique, entreprise, coopérative, organisation non gouvernementale, méta-organisation, etc.).

Le mot « management » vient du latin « manus », qui signifie main et âge, signifiant agir. En italien moderne, nous trouvons le mot étroitement lié avec « maneggiare », qui a des acceptions de dictionnaire pour manipuler, manier, traiter, cultiver, administrer et exécuter. Selon le dictionnaire Webster, le management est « l'acte, l'art ou la manière de gérer, manipuler, contrôler, diriger, etc. »

Le management concerne donc toutes les formes d'Organisation qui doivent être dirigées, contrôlées et développées. Pendant la Révolution industrielle, il y a environ deux cents ans, peu de personnes étaient responsables d'une Organisation. Près de 0,5 % de la population salariée aurait dirigé et contrôlé, tandis que 99,5 %

auraient effectué des travaux plus ou moins répétitifs. Aujourd'hui, la situation a radicalement changé. Avec l'avènement de la responsabilité décentralisée, de l'automatisation, de l'entrepreneuriat et de la digitalisation, le nombre de personnes assurant une responsabilité managériale du management a pratiquement décollé. Les domaines de responsabilité peuvent varier, du management d'un portefeuille d'activités au management de projet, mais les principales fonctions d'animation, de contrôle et de développement sont néanmoins communes à toutes les responsabilités du management.

La complexité des grandes Organisations d'aujourd'hui a conduit à couper le gâteau organisationnel de plusieurs façons, conduisant à une multitude de nouveaux espaces de travail, tous appelant à des compétences en management. Cela s'applique à toutes les fonctions, processus et projets, ainsi qu'aux centres de compétences et aux sociétés de vente d'une grande variété d'Organisations.

Nous trouvons la gamme des activités en dehors des opérations purement commerciales. Sous la pression des budgets gouvernementaux, le besoin de compétences en management dans le secteur public est de plus en plus grand. Il en va de même pour les activités à but non lucratif, qu'il s'agisse d'organismes sociaux ou des nombreuses Organisations professionnelles et industrielles qui existent. La demande du management a donc considérablement augmenté et continue de le faire. Dans ce livre, nous présentons le management pour toutes les Organisations (entreprise, association, administration publique, etc.).

La base de toute Organisation est de créer une valeur supérieure à son coût de production. La notion de valeur ne doit pas être comprise, ici, uniquement sous l'aspect commercial, mais comme étant constituée de tous les composants intégrés dans une offre de biens ou de services. Cela est vrai pour tous types d'Organisations (à but lucratif, non lucratif ou publiques).

Une Organisation se développe au fil du temps avec des difficultés. Avec la complexité croissante, le management de l'Organisation est devenu une tâche difficile. Le besoin de son existence a énormément

augmenté. Il est essentiel non seulement pour les Organisations, mais aussi pour les écoles, les collèges, les hôpitaux, les organismes publics en général, et associations et coopératives, etc. Chaque unité opérationnelle a ses propres objectifs. Ces derniers peuvent être atteints grâce aux efforts coordonnés de plusieurs personnes. Il ne suffit pas d'appuyer sur un bouton, d'actionner un levier, de donner des ordres, de parcourir des comptes de résultat, de promulguer des règles et des règlements. Le management, c'est plutôt le pouvoir de déterminer ce qu'il arrivera de la personnalité et du bonheur de peuples entiers, le pouvoir de façonner le destin d'une nation et de toutes les nations qui composent le monde. Drucker a déclaré dans son célèbre livre *The Practice of Management* que :

« L'émergence du management comme une institution sociale essentielle, distincte et dirigeante est un événement pivot dans l'histoire sociale. Rarement dans l'histoire de l'humanité, une nouvelle institution s'est révélée indispensable si rapidement et encore moins souvent qu'une nouvelle institution est arrivée avec si peu d'opposition, si peu de perturbations et si peu de controverse. »

Le management est un aspect vital de la vie économique de l'humanité, qui est une activité de groupe organisée. Il est considéré comme l'institution indispensable dans l'Organisation sociale moderne marquée par la pensée scientifique et les innovations technologiques. L'une ou l'autre forme du management est essentielle chaque fois que des efforts humains doivent être entrepris collectivement pour satisfaire les besoins par le biais d'une activité, d'une profession ou d'un métier productifs.

C'est le management qui régleme les activités productives de l'homme grâce à une utilisation coordonnée des ressources. Sans le leadership fourni par le management, les ressources de production restent des ressources et ne deviennent jamais une production.

Le management est la force d'intégration dans toute activité organisée. Chaque fois que deux individus ou plus travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun, ils doivent coordonner leurs activités, organiser et utiliser leurs ressources de manière à

optimiser les résultats, non seulement dans les Organisations commerciales où les coûts et les revenus peuvent être déterminés avec précision et objectivité, mais également dans les Organisations de services telles que les administrations publiques, les hôpitaux, les écoles, les clubs, etc. Ils doivent également exploiter des ressources rares : des compétences humaines, des machines, du matériel et des relations, sont utilisées efficacement vers la réalisation de leurs objectifs. Ainsi, le management n'est pas propre aux Organisations capitalistes mais commun à toutes sortes d'Organisations sociales.

Ces derniers temps, le management est devenu séduisant. Nous sommes tous intimement associés à de nombreux types d'Organisations, les plus omniprésentes étant le gouvernement, l'école et l'hôpital. En fait, de plus en plus de tâches sociales majeures sont organisées sur une base institutionnelle. Les soins médicaux, l'éducation, les loisirs, l'éclairage, les installations sanitaires, etc., qui incombant généralement à l'individu ou à la famille, relèvent désormais du domaine des grandes Organisations. Bien que certaines Organisations ne parlent pas du management, elles ont néanmoins besoin de ce dernier. C'est l'organe spécifique de tous les types d'Organisations, car elles doivent toutes utiliser au mieux leurs ressources limitées pour atteindre leurs objectifs. Ce sont les forces fondamentales pour la réussite de toutes sortes d'activités sociales organisées.

L'importance du management pour le développement des économies sous-développées a été reconnue au cours des deux dernières décennies. Il est justement admis que le développement est fonction non seulement du capital, des ressources physiques et matérielles, mais également de leur utilisation optimale. Un management efficace peut non seulement produire davantage de biens et de services avec des ressources données, mais aussi les développer grâce à une meilleure utilisation de la science et de la technologie. Un niveau de performance plus élevé peut être atteint dans certaines Organisations avec un management plus efficace, quelles que soient les ressources matérielles et financières existantes. C'est pourquoi il est maintenant de plus en plus reconnu que la majorité des petites Organisations sont gérées de manière quelque peu inadéquate.

L'émergence du management à l'époque moderne peut être considérée comme un développement significatif au même titre que l'avancement de la technologie. Elle a rendu possible l'organisation d'activités économiques dans des Organisations géantes. C'est en grande partie grâce aux réalisations du management moderne que certaines Organisations sont devenues des multinationales.

Cette introduction au sujet de management a pour but de mettre en relief le reste de notre récit qui, sous une forme condensée, tentera de définir, d'expliquer et de donner des exemples de concepts et de modèles. Nous devons être sélectifs quant au matériel, en basant notre choix principalement sur notre expérience sur le terrain en tant que chercheurs. Les lecteurs sont cordialement invités à faire des suggestions d'améliorations, de changements ou d'ajouts, pour nos prochaines éditions.

Ce livre est articulé en deux parties. La première est consacrée à la présentation des aspects conceptuels du management. Elle est structurée en dix chapitres : le premier s'interroge sur le concept et l'histoire du management. Une réflexion est menée sur la définition du management. Les huit chapitres suivants visent à mettre en exergue les huit caractéristiques du management (le management axé sur objectifs ; l'Universalité du management ; le management multidimensionnel : management du travail, management des personnes et management des opérations ; le management comme processus continu, le management comme une activité de groupe ; le management comme fonction dynamique, le management comme l'équilibre entre efficacité et efficience ; et le management comme une ressource économique et facteur de production). Le dernier chapitre de cette partie est dédié à expliquer la différence entre l'administration et le management. La deuxième partie se focalise sur les six fonctions : planification, *organizing*, *staffing*, direction, coordination et contrôle. Nous consacrons un chapitre pour chaque fonction tout en exposant la définition, l'importante et le processus de chaque fonction.

PARTIE 1

MANAGEMENT – HISTOIRE, DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUE

Objectifs		
• Absorber une large compréhension du management. • Discuter les différentes définitions proposées par des spécialistes. • Comprendre comment le management peut être un processus continu axé sur les objectifs. • Assimiler toutes les caractéristiques du management. • Approprier le management comme équilibre entre efficacité et efficience. • Comprendre la différence entre le management et l'administration.		
Mots clés		
• Administration • Avantage concurrentiel • Efficacité managériale • Efficience managériale • Esprit entrepreneurial • Intelligence économique • Leadership	• Management • Management axé sur objectif • Management des opérations • Management des personnes • Management des ressources • Management du travail • Management dynamique	• Management multidimensionnel • Management scientifique • Management social • Management universel • Optimisation des ressources • Processus du management • Transformation digitale

Bien que le management en tant que discipline date de plus de cent ans, ses experts et ses praticiens ne se sont toujours pas entendus sur sa définition précise. En fait, il en est de même pour toutes les sciences sociales telles que la psychologie, la sociologie, l'anthropologie, l'économie, les sciences politiques, etc. En conséquence de développements technologiques sans précédent et à couper le souffle, les Organisations commerciales se sont développées en taille et en complexité, entraînant la pratique du management. Les changements de styles et de pratiques du management ont entraîné des changements dans les idées pour manager. De plus, le management, de nature interdisciplinaire, a subi des changements dus aux développements en sciences du comportement, techniques quantitatives, ingénierie et technologie, etc. Comme il traite de la production et de la distribution de biens et de services, du dynamisme de ses environnements culturels et sociaux, des valeurs religieuses, des goûts et des préférences des consommateurs, de l'explosion de l'information, de démocratisation des gouvernements, etc., ces éléments ont également entraîné des modifications dans sa théorie et dans sa pratique. Cependant, une définition du management est nécessaire pour son enseignement et sa recherche, ainsi que pour l'amélioration de sa pratique. L'objectif de cette partie est d'exposer les différentes significations du management dans le monde des affaires ainsi que ses caractéristiques les plus importantes.

Cette partie est consacrée à la présentation des aspects conceptuels du management. Il est structuré en dix chapitres. Le premier s'interroge sur le concept et l'histoire du management : une réflexion est menée sur la définition du management. Les huit chapitres suivants visent à mettre en exergue les huit caractéristiques du management. Le dernier est dédié à expliquer la différence entre l'administration et le management.

01 MANAGEMENT, UN CONCEPT TOUJOURS FLOU

« En grande partie, ce que nous appelons 'management' consiste à compliquer le travail des gens. »

Louis Armstrong

Une compréhension large du management, en tant qu'utilisation des ressources axées sur un objectif, nous donne un large éventail de situations et de contextes dans lesquels la pratiquer. Par exemple, les « *Indiens Crow*¹ » ont employé une stratégie complexe pour capturer un troupeau entier de bisons en les poussant du haut d'une falaise. Pour canaliser le troupeau vers le couloir menant à la falaise, ils ont utilisé un leurre (un chasseur revêtu d'une robe de veau de buffle imitant un veau perdu), de l'encens pour les enfumer vers le couloir, ou des tas de pierres pour les guider vers le couloir (Collerette). Si nous appliquons les principes de base du management dans ce contexte, nous pouvons voir que ces chasseurs utilisaient des ressources (roches, encens, connaissances et traditions) pour poursuivre un objectif (l'obtention de nourriture, d'outils et de vêtements grâce aux bisons).

Cet exemple montre que le management n'est pas du tout un phénomène récent. Pourtant, lorsque nous entendons le terme « management », cela nous évoque probablement l'image d'un manager

1. Les Crows sont une tribu amérindienne qui vivait historiquement dans la vallée du fleuve Yellowstone, et qui ont été déplacés par le gouvernement des États-Unis d'Amérique dans une réserve au sud de Billings (Montana). (<https://www.peuplesamerindiens.com/>).

au sein d'une Organisation mettant en œuvre une stratégie pour atteindre les objectifs de vente trimestriels. L'ironie est que le manager utilise les mêmes outils que ceux du chasseur indigène.

Le mot anglo-saxon « *management* » est si riche de sens et d'applications, qu'il n'existe pas en français de mot unique pour le traduire : « *management* » désigne tout ce qui est nécessaire pour mener à bien une affaire, qu'elle soit petite ou grande, indépendante ou non. Il englobe donc toutes les fonctions de direction : l'administration au sens de Fayol ; l'*organizing* ; le fonctionnement ; les prévisions, etc.

De même, le terme « *manager* » a une signification très étendue. Il s'applique à des catégories de personnel très diverses. C'est en somme un « chef » qui est à la tête d'une ou de plusieurs équipes comprenant un nombre variable de personnes : directeur général et contremaître sont les échelons extrêmes du manager.

Bien que le management et les tentatives pour le définir soient aussi anciennes que les « *Indiens Crow* », l'étude systématique du management n'a qu'un peu plus de cent ans. Depuis ce temps, de nombreux experts en management ont essayé de définir ce concept. Néanmoins, aucune définition n'a été universellement acceptée. Nous présentons dans le tableau suivant les principales définitions du management, nous les discuterons plus loin.

Auteurs	Définitions
Drucker	Activité visant à obtenir des hommes, un résultat collectif, en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement.
Taylor	Le management est la conduite scientifique des ateliers.
Davis	Le management est la fonction du leadership exécutif partout dans le monde.

Auteurs	Définitions
Fayol	Le management, c'est prévoir et planifier, organiser, composer, coordonner et contrôler.
Brech	Le management est soucieux de voir que le travail est fait : sa tâche est entièrement centrée sur la planification et l'orientation des opérations en cours dans l'Organisation.
Koontz	Le management est l'art de faire avancer les choses à travers et avec les gens dans des groupes formellement organisés. C'est l'art de créer un environnement dans lequel les gens peuvent performer en tant qu'individus tout en coopérant pour atteindre les objectifs du groupe. C'est l'art de supprimer les blocages à de telles performances, un moyen d'optimiser l'efficacité pour atteindre les objectifs.
Armand	Le management rassemble tous les concepts, techniques, outils, recettes ou expériences qui permettent de gérer au quotidien le fonctionnement effectif d'une Organisation.
Lundy	Le management est principalement la tâche de planifier, coordonner, motiver et contrôler les efforts des autres vers un objectif spécifique.
Terry	Le management en tant que processus, consistant à planifier, organiser, actionner et contrôler, pour déterminer et atteindre les objectifs à l'aide de personnes et d'autres ressources.
Crener et al.	À partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement, le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une Organisation, d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'Organisation.
Thiértart	Le management, action ou art ou manière de conduire une Organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, il s'applique à tous les domaines d'activités de l'Organisation.
Follett	Le management est l'art de faire avancer les choses par le biais des personnes.

Tableau 1 : Principales définitions du management

La définition proposée par la norme ISO 9000² est très synthétique mais un peu « sèche », celle de Drucker ou encore celle de Crenner et Monteil sont plus détaillées. La définition de Follett attire l'attention sur la différence fondamentale entre un manager et les autres membres du personnel d'une Organisation. Un manager est une personne qui contribue indirectement aux objectifs de l'Organisation en dirigeant les efforts des autres - et non en effectuant la tâche lui-même. D'autre part, une personne qui n'est pas un manager contribue directement aux objectifs de l'Organisation en effectuant la tâche elle-même.

Dans certains cas, une personne dans une Organisation peut jouer ces deux rôles simultanément. Par exemple, un Manager des ventes peut assumer un rôle de management, lorsqu'il dirige sa force de vente pour répondre aux objectifs de l'Organisation, mais lorsqu'il contacte lui-même un grand client et négocie un accord il joue un rôle opérationnel (non-manager). Dans le premier rôle, il dirige les efforts des autres et contribue indirectement aux objectifs de l'Organisation ; dans le deuxième, il utilise directement ses compétences en tant que vendeur pour atteindre les objectifs de l'Organisation.

Entre autres, Terry donne une définition un peu plus élaborée du management. Selon lui, le management est un processus - une façon systématique de faire les choses. Les quatre activités du management, incluses dans ce processus, sont les suivantes : planification ; *organizing* ; exécution et contrôle : la planification signifie que les managers pensent à l'avance à leurs actions ; organiser, signifie qu'ils coordonnent les ressources humaines et matérielles de l'Organisation ; activer, signifie qu'ils motivent et dirigent leurs

2. ISO 9000 se définit comme un ensemble de normes internationales sur le management et l'assurance de la qualité élaborées par l'organisation internationale de normalisation (international organization for standardization) pour aider les Organisations à documenter efficacement les éléments nécessaires au maintien d'un système qualitatif et efficace. Elles ne sont pas spécifiques à un secteur d'activité particulier et peuvent être appliquées à des Organisations de toute taille. (<https://www.iso.org/fr/home.html>).

subordonnés ; contrôler, signifie qu'ils tentent de s'assurer qu'il n'y a pas d'écart par rapport à la norme ou au plan. Si une partie de leur Organisation fait fausse route, les managers prennent des mesures pour remédier à la situation. Nous développerons davantage ces fonctions dans la partie 2.

Le tableau ci-dessus montre que la plupart des spécialistes ont des variations de la même définition qui inclut l'utilisation des ressources pour atteindre un objectif. Follett, l'une des premières spécialistes du management, a défini le management comme l'art de faire avancer les choses par le biais des personnes. Cette définition implique à la fois la poursuite d'objectifs (faire avancer les choses) et l'utilisation des ressources (principalement par le biais des personnes). Cependant, il manque ici un élément, celui du contexte organisationnel. Un élément important pour comprendre le management est que le terme Organisation désigne simplement un ensemble de personnes travaillant ensemble pour atteindre un objectif commun (Hellriegel et Slocum). Cela signifie qu'une Organisation peut être n'importe quoi, de l'équipe de football de l'école à un club parascolaire ou à une société. L'inclusion du terme « Organisation », dans la définition, laisse ouverte la possibilité que le management puisse être pratiqué dans chacun de ces contextes, et élargit notre utilisation du terme management. C'est le terme que nous mobilisons tout au long de cet ouvrage.

Un autre point intéressant qui mérite d'être soulevé est la différence entre le management en tant que science et le management en tant qu'art. Cependant, le manager devra s'appuyer sur toutes les composantes de la science du management pour déployer son art afin d'atteindre les buts de l'Organisation. Nous développerons dans un tome 2 ce point d'intersection et de différence entre le management comme art et/ou comme science. Nous consacrerons toute une partie pour expliquer comment le management peut être à la fois un art, une science et une profession.

Pour conclure, nous approuvons l'idée que différentes définitions du management ne vont pas à l'encontre des autres. Le management est la somme de toutes les activités qui déterminent les objectifs, les plans, les politiques et les programmes : sécuriser les hommes, le matériel, les machines à moindre coût ; mettre toutes ces ressources en œuvre par le biais d'une organisation solide ; diriger et motiver les équipes ; superviser et contrôler leurs performances et assurer une prospérité et un bonheur maximum tant pour l'employeur que pour les employés et le grand public.

Le management est une activité distincte présentant plusieurs caractéristiques. Il est un processus axé sur les objectifs, il est universel et multidimensionnel, il est un processus continu et une activité de groupe. Il est, également, une fonction dynamique et une force intangible. C'est l'équilibre entre efficacité et efficience. Le management est, avant tout, une ressource économique. Finalement, le management est différent de l'administration. Nous affecterons un chapitre pour chaque caractéristique du management.

Guide du management

Tome 1

Le tome 1 de « Guide du management » est articulé en deux parties. La première est consacrée à la présentation des aspects conceptuels du management. Le management est la somme de toutes les activités qui déterminent les objectifs, les plans, les politiques et les programmes : sécuriser les hommes, le matériel, les machines à moindre coût ; mettre toutes ces ressources en œuvre par le biais d'une organisation solide ; diriger et motiver les équipes ; superviser et contrôler leurs performances et assurer une prospérité et un bonheur maximum tant pour l'employeur que pour les employés et le grand public. La deuxième partie se focalise sur les six fonctions : planification, *organizing*, *staffing*, direction, coordination et contrôle avec un chapitre pour chaque fonction pour en exposer la définition, l'importante et le processus.

L'un des points forts de l'ouvrage est l'utilisation judicieuse de citations, de proverbes et d'exemples permettant d'expliquer et d'illustrer les différents concepts et modèles mobilisés dans l'ouvrage, qui présente également des sujets de discussions très utiles pour stimuler la réflexion des étudiants dans le cadre d'une pédagogie interactive et permettre de faire le lien avec les grands sujets d'actualité.



Bilal Bourkha est titulaire d'un Doctorat en management stratégique à IAE de Lille. Depuis 2016, il est professeur chercheur à l'ENCG de l'Université Mohammed Premier – Oujda. Finaliste du prix de thèse FNEGE-AIMS 2015, il a publié plusieurs articles dans des revues indexées (FNEGE et ABS) et a participé à des conférences internationales, en particulier celles organisées par l'association internationale de management stratégique (AIMS).



Hind Malainine El Fajjah est professeure à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de l'Université Cadi Ayyad – Marrakech. Spécialiste dans le domaine de la recherche en management, marketing et entrepreneuriat, ses recherches se concentrent principalement sur le développement des TPME au Maroc, avec une attention particulière à l'innovation entrepreneuriale et aux stratégies de gestion.



ISBN 978 2 896 039 12 8

9

782896 039128

Prix : 19,95 euros

Couverture :
Atelier Didier Thimonier
Illustration : pixabay/mwitt1337

FRANEL
éditions