

Partie 1

Le management : comprendre et agir en organisation



Cadrage général

Fiche 1

Découverte de la notion de management

Objectifs

Comprendre les différentes approches de la notion de management
Connaître les principaux types d'organisations
Connaître les composantes de l'action collective organisée
Décrire le rôle du manager dans l'organisation

Plan

- I. Les sens du mot « management »
- II. La typologie traditionnelle des organisations
- III. Les composantes de l'action collective organisée
- IV. Le rôle du manager au sein d'une entreprise

• Définitions (cf. glossaire)

Management, organisation, manager, valeur ajoutée, efficience.

Le management est une notion relativement complexe puisqu'elle englobe de nombreux sens, et de nombreux domaines. Aussi, pour mieux l'appréhender, il convient d'en délimiter le champ d'analyse et de définir le cadre de l'action collective dans les différentes organisations. Cela permet alors de mieux apprécier le rôle du manager.

I. Les sens du mot « management »

Le mot « management » est polysémique. Nous retenons quatre sens principaux :

- Le management qualifie *la manière* dont l'organisation est pilotée en fonction des objectifs fixés, d'où la mise en œuvre de processus permettant de fixer ces objectifs, de les animer, de les organiser et de les contrôler. Cela concerne aussi bien le niveau stratégique qu'opérationnel.
- Le management est un *ensemble d'outils et de techniques* pour gérer l'organisation. Cela passe par des outils de gestion des ressources humaines, de la production, de la gestion de projet, etc.
- Le management qualifie la vie de l'entreprise et *la nature des relations* nouées entre les acteurs (dirigeants, managers, salariés), ou style de management.
- Le management désigne une *entité à la tête* de l'organisation. Il peut s'agir du dirigeant seul, ou bien d'une équipe de direction (ou « *Top management team (TMT)* »).

Le sens à comprendre dépend du contexte de son usage, et notamment du type d'organisations, des composantes de l'action collective organisée et du manager.

II. La typologie des organisations

Les organisations sont protéiformes et ne peuvent pas être regroupées dans une seule catégorie qui posséderait des caractéristiques uniques. Si certaines structures paraissent identiques sur le plan juridique, elles peuvent se révéler très différentes en tenant compte d'autres caractéristiques.

Les entreprises à but lucratif

L'INSEE (ou Institut National de la Statistique et des Études Économiques) établit des critères pour pouvoir catégoriser ces multiples entités :

- Les données comptables et financières (chiffre d'affaires, résultat comptable, bilan) ;
- La taille des effectifs (TPE, PME, ETI, Grande entreprise) ;
- Le secteur d'activité par le code APE (Activité Principale Exercée), qui identifie la branche d'activité principale de l'entreprise ;
- Le statut juridique (entreprise individuelle, société à responsabilité limitée, société anonyme, etc.).

Les organisations à but non lucratif (OBNL)

La plus courante de ces organisations est l'association, c'est-à-dire la convention liant deux ou plusieurs personnes qui souhaitent collaborer de manière durable, afin d'atteindre un objectif commun autre que celui de réaliser des bénéfices. Dans cette

catégorie, certaines organisations jouent un rôle significatif dans l'environnement économique :

- *Les syndicats* sont des associations dans lesquelles les membres se regroupent pour défendre des intérêts professionnels communs, souvent en lien avec leur catégorie socioprofessionnelle d'appartenance (salariés, cadres, ou dirigeants) ou leur métier.
- *Les organisations non gouvernementales (ONG)* sont des associations indépendantes des pouvoirs publics. Elles sont financées par des fonds privés qui se fixent comme mission d'intervenir par exemple dans l'humanitaire, les Droits de l'Homme, la scolarité, le développement durable, etc. (Amnesty International, Médecins du Monde, Greenpeace, WWF...).

Pour les analyser, il est possible de prendre en compte des caractéristiques spécifiques : le nombre d'adhérents (ou bénévoles, militants), le nombre de bénéficiaires, l'étendue géographique de l'action menée, l'évolution et la nature de leurs ressources, et l'atteinte de leurs objectifs.

Les organisations publiques

- *Les administrations publiques* sont rattachées à l'État. Elles produisent des biens ou des services qualifiés de « non marchands », qui sont proposés aux usagers à un prix inférieur au coût de revient réel (soit gratuit ou quasi-gratuit), car considérés comme nécessaires au bien-être collectif.
- *Les collectivités territoriales* sont des structures administratives locales distinctes de l'État. Elles ont en charge les intérêts d'une population d'un territoire précis (ex. : région, département, commune).
- *Les organismes paritaires* sont des entités en charge de la gestion d'une mission de service public en collaboration avec les acteurs concernés. Pour illustration, parmi les OPCA (ou Organisme Paritaire Collecteur Agréé) qui sont en charge du financement de la formation professionnelle continue, on trouve l'AGEFOS-PME (ou Association de Gestion des Fonds de Formation des Salariés des Petites et Moyennes Entreprises). Cet OPCA a obtenu l'agrément des pouvoirs publics pour collecter des fonds et financer les actions de formation, tels que les contrats de professionnalisation.

Les structures « intermédiaires » (type EPA et EPIC)

Un EPA (ou Établissement Public Administratif) relève d'un régime de droit public et a pour objet des missions d'ordre social (ex : Pôle emploi). Un EPIC (ou Établissement Public Industriel et Commercial) relève du droit privé et a pour mission d'assurer la commercialisation de biens et services (ex : RATP).

Quel que soit le type d'organisations, nous retenons que les organisations sont des entités fréquentes dans notre quotidien (Entreprises, associations, écoles, hôpitaux, etc.). Et plus les actions à accomplir sont complexes, plus la nécessité de se regrouper

et de répartir le travail, devient une nécessité pour les individus, pour atteindre les objectifs fixés. Il faut, néanmoins, distinguer l'action collective « informelle » telle qu'une manifestation, ou un mouvement de foule, de l'action collective dite « organisée » qui va se traduire par la constitution d'une nouvelle entité (notamment juridique), et qui est l'objet de l'ouvrage.

III. Les composantes de l'action collective organisée

Par action collective organisée, nous entendons un mouvement organisé en une structure précise, qui regroupe plusieurs personnes désireuses d'atteindre un objectif principal, commun et partagé par lesdites personnes. Cela peut inclure également des objectifs dits secondaires en déclinaison de l'objectif principal. Cela suppose, de plus, des mécanismes de coordination entre ces personnes.

Les organisations ont en général pour objectif principal

- Un but non lucratif (ex. : les associations, les fondations).
- Des missions de services collectifs (ex. : État, collectivités, etc.).
- Un but lucratif (ex. : les entreprises privées).
- La lucrativité limitée (ex. : les mutuelles de l'Économie Sociale et Solidaire).

Vus comme des regroupements de personnes et de moyens, un des enjeux pour les organisations est celui de la répartition des ressources de manière efficiente entre les groupes qui la compose, sans remettre en cause l'existence même de ladite organisation. Or, cela n'est pas si évident. En effet, chaque groupe peut se fixer des objectifs qui leur sont propres, et qui peuvent paraître en concurrence. Par exemple, dans une entreprise, un service commercial peut avoir pour objectif de développer rapidement les ventes et le chiffre d'affaires, alors que le service comptable cherche de son côté, à bien gérer les charges et les investissements nécessaires à la production et à la distribution des biens ou services destinés à ces mêmes ventes.

Les mécanismes de coordination

Les individus qui composent un groupe, peuvent avoir des intérêts individuels divergents voire contradictoires, par rapport à d'autres individus, mais aussi parfois par rapport à la structure commune. Ce qui justifie l'existence de ces organisations se trouve, toutefois, dans leur capacité à réunir ces individus par rapport à une mission que les individus seuls ne pourraient accomplir. Pour y parvenir, la coopération entre les membres représente un élément indispensable, et nécessite une coordination des acteurs de l'organisation. Elle peut se faire de différentes manières en fonction du type d'organisation (les objectifs étant différents, les mécanismes de coordination peuvent également l'être), des caractéristiques des acteurs, ou de la nature de l'environnement économique (ex. : une entreprise sur un marché fortement concurrentiel

n'a pas les mêmes contraintes qu'une entreprise disposant d'un quasi-monopole). Il existe plusieurs mécanismes de coordination :

- *L'ajustement mutuel ou informel* : les acteurs s'entendent sur la manière d'atteindre les objectifs communs et sont capables de mettre de côté leur divergence. Cela est possible, mais s'avère être peu fréquent dans la réalité, même pour des organisations telles que les associations. Les TPE (ou Très Petites Entreprises) sont certainement celles où ce mécanisme officie le plus.
- *La supervision par les procédures* : des règles précises de réalisation des différentes tâches sont imposées aux acteurs de l'organisation. L'autonomie est restreinte, mais cette standardisation évite les conflits de personnes. Cependant, l'interprétation des règles peut parfois poser des difficultés.
- *La supervision par les résultats* : à l'inverse de la méthode précédente, l'autonomie est plus grande. Seuls les objectifs sont fixés pour chaque catégorie de groupe, en complément de l'objectif collectif.
- *La supervision par les qualifications* : les personnes constituant les groupes de l'organisation sont formées ou recrutées de manière à répondre aux attentes de la structure : la standardisation se fait directement par la fonction et les compétences rattachées.
- *La supervision directe* : un responsable hiérarchique (que l'on appellera par la suite le manager) prend les décisions pour le bien commun et en contrôle l'exécution.

Ces mécanismes de coordination des individus peuvent se combiner. Aucun n'a la prétention à être exclusif et parfait. De plus, l'évolution dans le temps de l'organisation imposera forcément des changements et l'adaptation des méthodes et des mécanismes. Et ce sera l'un des rôles du manager.

IV. Le rôle du manager au sein d'une entreprise

Le manager est l'acteur qui pilote et met en œuvre le management d'une organisation, que ce soit par des outils de gestion, ou un style de management ; il peut aussi être considéré comme l'individu emblématique du management au sein de la TMT. Il a un rôle majeur quant à la création, la survie et le développement d'une organisation. Au sens de l'INSEE, l'entreprise, en tant que forme spécifique des organisations, est vue comme : « *comme la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes* ». Cette définition souligne le rôle central du décisionnaire (ou manager) dans la conduite de la structure et la façon d'utiliser les moyens pour atteindre les objectifs. Il est responsable des décisions, car il a une relative autorité sur ces questions.

Manager, c'est ainsi gérer les ressources dont dispose l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés par les propriétaires (actionnaires ou associés), mais aussi les

parties-prenantes (salariés, partenaires, etc.), à court, moyen ou long terme. En outre, le mot « *gérer* » fait référence à un champ d'actions relativement large et à des impacts différents dans le temps. Nous en présentons ici quelques-unes, sachant que d'autres seront abordés dans les fiches suivantes.

À court et moyen terme (c'est-à-dire sur un exercice comptable d'une durée d'un an)

Gérer la répartition de la valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée au sens économique représente la richesse créée par l'activité productive en comparaison des consommations intermédiaires exigées pour sa réalisation, soit la différence entre la valeur finale d'un bien/service et le coût d'achat des ressources consommées.

L'un des enjeux du manager consiste à répartir entre les différents acteurs de l'organisation cette valeur, soit, concrètement sur le plan comptable, répartir les bénéfices après impôts :

- Les propriétaires (pour rémunérer leur apport en capital sous forme de dividendes),
- Les salariés (pour rémunérer les efforts consentis pour obtenir cette VA),
- Les créanciers à long terme (pour diminuer le poids de l'endettement),
- L'entreprise (pour autofinancer les investissements futurs et continuer son développement).

Gérer les RH (ressources humaines)

Le manager doit organiser le travail salarié, gérer les relations entre les individus, tout en mettant en place une organisation avec des règles de fonctionnement. De nombreuses options sont possibles (tant au niveau salarial, qu'organisationnel).

Gérer les finances

Le manager doit s'assurer de disposer de ressources durables suffisantes pour investir, améliorer le niveau de production (pour les entreprises de type industriel), ou de servuction (pour les entreprises de service). Il doit également être en mesure de maîtriser les besoins à court terme (cf. les créances des clients, et le niveau des stocks notamment), afin de ne pas faire souffrir sa trésorerie. Il doit trouver un équilibre dans ses choix, puisque ces derniers influenceront les finances de l'entreprise.

Gérer la technologie

L'évolution technologique a un impact sur les techniques de production et de travail en général. Elle interroge alors les managers sur leurs choix à moyenne échéance. L'entreprise doit-elle intégrer les dernières évolutions technologiques aux risques de devoir réorganiser le travail de ses salariés, mettre en œuvre une formation adaptée, mais également gérer les risques inhérents à une nouveauté technique insuffisamment maîtrisée en interne ? Ou doit-elle attendre d'avoir les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre ces évolutions d'une manière

plus progressive et espérer en retirer une plus-value conséquente? Ces choix sont, en outre, à rapprocher des autres types de décision que doit prendre le manager, et ne peut se résumer à une alternative entre le travail ou le capital. Le manager doit développer une réflexion globale et avoir une approche à la fois quantitative mais aussi qualitative des situations. Les choix sont rarement des évidences – une nouvelle technologie peut générer autant d'avantages que d'inconvénients en fonction du contexte d'intégration.

À long terme (plus d'un an)

Les décisions concernent ici les ressources de l'entreprise sur une échéance plus longue. Il faut donc que le manager soit en mesure d'anticiper les évolutions internes et externes, ou bien de s'y adapter rapidement et avec succès. Le manager est de fait conduit à prendre des décisions relatives, premièrement, à des orientations tactiques (gestion d'un recrutement, des achats, des stocks, etc.), qui ont un impact important mais faiblement déterminant sur la survie de l'organisation, et, deuxièmement, des orientations stratégiques (rachat d'une entreprise, cession d'une activité, ouverture de son capital, etc.), qui influencent fortement le développement, mais aussi la survie de l'organisation. Par ses décisions, le manager en tant qu'acteur central du management des organisations, joue un rôle déterminant.

Prolongement possible

- J.-P. Denis, A.-C. Martinet et A. Silem (sous la dir.), *Lexique de Gestion et de Management*, éditeur Dunod, 9^e édition, 2016.

CAS PRATIQUE : ENTREPRISE A

L'entreprise A est une SARL familiale implantée dans la région Bourgogne Franche Comté (Dijon). Elle est spécialisée dans la production de crème de cassis. Son dirigeant Monsieur THEURET souhaite utiliser les bénéfices réalisés l'année dernière d'un montant de 435 000,00 € (après impôt sur les sociétés) pour un chiffre d'affaires de 2 403 000,00 €, afin d'investir dans une nouvelle machine agricole. Celle-ci est censée améliorer la productivité et permettre à l'entreprise de faire face à une concurrence toujours plus compétitive sur les prix.

Cependant, il est hésitant. En effet, le niveau des salaires des ouvriers n'a pas été augmenté depuis plusieurs années. Même si les ouvriers sont investis dans leur travail, ils commencent à contester les cadences intensives de production.