TET102 – Management Social et Humain

MANAGER

# *Introduction*

* **Origine de Manager :** vient du latin *« managiare »* qui était manégé un cheval, l’avoir bien en main. Assurer la seine gestion d’une équipe en tenant fermement les reines mais en s’assurant de la satisfaction de celle-ci.
* **Défiinition du dictionnaire Petit Robert => Manager :** le mot viendrait d’un mot français au 17ème siècle, ménagement qui veut dire disposer, régler avec soin et adresse.
* **Définition du dictionnaire Larousse => Manager :** de l’anglais *to manage* : diriger. Celui qui dirige une entreprise ou qui gère les intérêts d’un champion.

Le mode de management d’une entreprise va influer sur la façon dont les collaborateurs vont s’investir pour contribuer à la performance de la structure quel qu’elle soit.  
Un manager veille à ce que son équipe ou service atteigne les objectifs qui lui ont été fixés.  
Pour se faire il planifie, organise, dirige et contrôle les efforts de son équipe.

* **Planifier c’est :** Fixer des buts, définir des procédures, établir des règles, prévoir.
* **Organiser c’est :** Définir et répartir une mission, déléguer, coordonnées le travail d’une équipe.
* **Diriger c’est :** Motiver pour la réalisation des tâches, communiquer et gérer les conflits
* **Contrôler c’est :** S’assurer que tâches et missions contribuent efficacement aux objectifs

*Les 5M : Men, Machines, Milieu, Méthodes, Matérials*

**Henry Mintzbirg :** Auteur d’ouvrage sur le management (*« Structure et dynamique des organisations »*, *« La manageur au quotidien : les 10 rôles du cadre »*, *« Le management : le voyage au centre des organisations »*) Il décrit 5 composantes d’une organisation. Composer des membres de l’organisation qui produise eux-mêmes les biens et services ou en soutienne la production. C’est le sens stratégique de l’organisation.

1. **Le centre opérationnel :** Les membres de l’organisation qui reprenne eux-mêmes les biens et services ou en soutiennent la production. C’est le sens stratégique de l’organisation.
2. **Le somment stratégique :** Composer des cadres dirigeant de l’organisation et de leurs conseillers. Le sommet stratégique s’assure que l’organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu’elle serve les besoin de ce qui la contrôle ou ont du pouvoir sur elle.
3. **La ligne hiérarchique :** Elle regroupe tous les cadres de proximités qui se situent dans une ligne directe d’autorité entre les membres du sommet et ceux du centre opérationnel.
4. **Techno-structure :** Composer des analystes, placé en dehors de la structure d’autorité, ils sont les moteurs de la standardisation dans l’organisation.
5. **Les fonctionnels du support logistique :** Les services qui fournissent le soutien au reste de l’organisation. Comptable, responsable de gestion.

La ligne hiérarchique est un des points cruciaux de l’organisation : le manageur de proximité se trouve confronter à l’enjeu suivant :

* Traduire les objectifs stratégiques d’une entreprise au niveau opérationnel tout en s’assurant que son équipe reste motivée
* Il dirige, orchestre, communique, évalue, motive, développe les compétences, fait respecter les règles et procédures, assure le reporting de son activité tout en pilotant dans, certains cas, le changement.
* Il est même parfois amené à piloter des équipes qu’il voit peu voir pas. Et c’est parfois dans les périodes difficiles qu’il doit faire preuve de « Courage managériale ».
* Enfin, c’est également dans une évolution sociologique où les repères à l’autorité se délitent (S’effiloche) qu’il doit exercer sa mission. Sa légitimité managériale n’est donc plus forcément liée à un positionnement hiérarchique mais aux attitudes de leadership dont il saura faire preuve.

*« L’expérience c’est le nom que chacun donnent à ses erreurs »* de Oscar Wilde, *« Accordons toujours aux autres la possibilité de se tromper »*

**CHANGEMENTS**

**Externe**

* « Papy Boom »
* Crise économique
* Legislation
  + Social
  + Commercial
  + Securite & hygiène
  + Environnement
* Evolution des besoins

**Interne**

* Restructuration : Fusion / Acquisition
* « Papy Boom » -> Compétences
* Changment méthode
* EvolutO Techno
* Demandes client
* Normes

# Méthode de management des organisations

## Le rappel des différents courants

### L’école classique :

Qui est née au cours de la deuxième révolution industrielle. Cette école s’est développée dans deux directions : Organisation scientifique du travail et l’organisation administrative.

3 auteurs :

Taylor :

1856 – 1915, ouvrir puis ingénieur américain (OST) : décomposer les tâches, analyse de tous les mouvements pour la réaliser, division du travail, ce qui le pense et ce qui l’exécute. Ce modèle a été très critiqué comme étant source de déshumanisation du travail.

Fayol :

1841 – 1925, ingénieur français : La gestion administrative du travail. Fayol développe en France les idées de Taylor pour administrer les bassins miniers. Il place la fonction de gestion administrative au cœur de l’efficacité des organisations. Cette fonction-là évoluera vers celle du management.

Weber :

1864 – 1920 : sociologue et économiste allemand. L’administration « bureaucratique ». Pour Weber c’est la forme la plus juste et la plus efficace avec une structure hiérarchique qui contrôle tout, un ensemble de règles, de procédures donc des relations interpersonnelles réduites.

Approche empirique, issue du terrain, associé à un management directif où l’homme ne peut pas s’épanouir au travail.

### L’école des relations Humaines :

La crise économique de 1929, le développement d’idées tournées vers plus de social ont conduit à protester les principes de l’école classique. De plus, les progrès de la psychologie appliqué (*Freud*) ont montrés l’importance des facteurs psychologiques liés à l’environnement du travail et aux conditions de travails.

Elton Mayo :

1880-1949 : Professeur et chercheur américain.

Avec l’expérience d’Hawltone à la Western Electric avec deux groupes d’ouvrière :

* + Un groupe fonctionnant selon le mode de production habituel
  + Un groupe avec des conditions de travails améliorées (Eclairage, température etc..)

L’expérience à montrée que la production et le groupe s’accroit presque à égalité.

Facteurs mis en évidences dans cette expérience

* + Effet positif de l’émulation de groupe
  + Motivation pour le travail due à l’intérêt porté aux ouvrières plutôt qu’à la nouvelle organisation en elle-même.

Kurt Lewin :

1890-1947 : et la dynamique de groupe.

Il a montré que la représentation de l’environnement dépend fortement des motivations et des attentes de chacun.

Il a également montré qu’il est plus facile de faire évoluer des individus en groupes que séparément. Le groupe agit comme un réducteur d’incertitude.

En matière de *LeaderShip*, Lewin démontre la supériorité de l’autorité démocratique par rapport au style autocratique ou également au style « Laissé faire » en matière de satisfaction des individus.

Abraham Maslow :

Principal meneur de l’approche humaniste et de la motivation des besoins hiérarchique (Pyramide de Maslow).

Psychologue

1908-1970 : Après étude sur le comportement humain de, il défini une hiérarchisation des besoins humais, dans le but de définir les leviers de la motivation. Son raisonnement est qu’un besoin supérieur ne peut apparaître que quand les besoins inférieurs sont comblés.

* + Besoin physiologiques de maintien de vie : Nourriture, eau, **sommeil**, air, Température.
  + Besoin de sécurité physique : EPI (Protection personnel), Toit, Emploi, foyer.
  + Besoins sociaux et d’appartenance : Culture d’entreprise, sentir qu’on fait parti d’un groupe
  + Besoin d’estime : Appréciation du manager, le feedback, reconnaissance part le manager.
  + Besoin d’accomplissement et réalisation de soi: Formation, promotion, déléguation.

|  |
| --- |
| Accomplissement personnel (morale, créativité, résolution des problèmes...) |

|  |
| --- |
| Estime (confiance, respect des autres et par les autres, estime personnelle) |

|  |
| --- |
| Besoins personnels (amour, amitié, appartenance, intimité) |

|  |
| --- |
| Besoins sociaux (du corps, de l'emploi, de la santé, de la propriété...) |

|  |
| --- |
| Besoins physiologiques (manger, boire, dormir, respirer...) |

***Pyramide des besoins***

**Les limites de la théorique :**

* + - Plusieurs besoins peuvent être poursuivis simultanément.
    - Chez certaines personnes, le besoin de prestige passe avant le besoin de sécurité
    - Selon leur motivation, les personnes peuvent classer les besoins dans l’ordre différent

Frédérick Herzberg

L’étude des motivations.

Psychologue américain du travail

1923-2000 : il est connu comme le père de l’enrichissement des tâches. C’est par l’intermédiaire d’enquête auprès des salariés qu’il a établi le modèle « bi-factoriel » des satisfactions de l’homme au travail.

* **Facteurs d’hygiène ou contexte du travail :** Salaire, conditions de travail, relations, statut, sécurité.

Ils sont relatifs aux conditions de travail et doivent avoir un niveau de base. Si les conditions sont en dessous de ce niveau minimal, le travail s'en ressent, mais la productivité n'est pas influencée à la hausse si les conditions de travail sont supérieures au niveau de base. Ces conditions doivent être remplies pour ne pas générer d'insatisfaction.

* **Facteurs de satisfactions ou contenu du travail :** Réussite, estime, responsabilité, promotion, développement personnel.

Ces facteurs valorisants correspondent aux besoins supérieurs de [Maslow](http://fr.wikipedia.org/wiki/Maslow" \o "Maslow). Ils sont intrinsèques au travail et relèvent de l'épanouissement de l'individu. Une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction.

Robert Mac-Gregor

Professeur de psychologie et de management industriel.

1906-1964 : Pour Mac-Gregor deux styles de direction s’opposent.

* + La théorie X : C’est une théorie pessimiste et négative. « L’individu moyen éprouve une aversion (n’aime pas) innée pour le travail qu’il fera tout pour éviter. C’est pourquoi les individus préféreraient être dirigé et contraint. »
  + Théorie Y : C’est une théorie optimiste et positive qui se préoccupe de l’intérêt à la tâche, de la qualité des relations, et d’un environnement favorable à l’atteinte d’objectif.

Les théories X et Y influencent l’attitude de la direction en ce qui concerne non seulement la politique, les procédés, les techniques mais aussi le comportement quotidien en lien avec ce qu’on appelle aujourd’hui le climat social.

Rensis Likert

Professeur de psychologue américain

Il est connu pour ses apports à la psychométrie (L’échelle de Likert).

1903-1980 : Chacun doit se sentir utile au sein d’une organisation. L’organisation du travail en groupe améliore la relation entre ses membres. Le style de management participatif est à encourager.

C’est une approche qui vise à humaniser les relations de travail en prenant en compte :

* + Les facteurs environnementaux : Conditions de travail, travail de groupe et un style de management participatif

### L’école Neo-Classique

C’est un courant orienté vers le pragmatisme (Inspiré de pratiques de chef d’entreprise) avec une base théorique plutôt orienté école classique mais tenant compte de certains aspect bénéfique de l’école des relations humaines. Valras, mengers. Pour cette école, le but premier de l’entreprise c’est la maximisation du profit. Le management est tourné vers la DPO (Direction Par Objectifs) évolué vers la DPPO (Direction Participative Par Objectifs).

Alfred Sloan

Président de la Générals Motors

1875-1966 : Sloan passa la totalité de sa carrière à la Général Motors, dont 33 ans comme Directeur général puis Président. Il n'a écrit qu'un seul ouvrage : " my years with General Motors ". Il est connu pour avoir fait de GM la première société mondiale, grâce à la décentralisation, en appliquant 4 principes simples :

* + Les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.
  + Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, juridique, publicité, conception des voitures ...).
  + La Direction Générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale.
  + L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée consultativement dans les autres divisions.

Peter Drucker

Conseiller en management américain

1909-2005 : Pour lui, le management contribue à la réussite de l’entreprise en 5 points principaux :

* + Fixer des objectifs
  + Organiser le travail
  + Motiver / Communiquer
  + Mesurer la performance
  + Former les salariés

Octave Gelinier

Ancien directeur général de la CEGOS (Conseil en organisation). Praticien d’entreprise.

1916- 2004: C'est l'un des pères fondateurs de la Direction Par Objectifs (DPO). Pour lui la science des organisations doit reposer sur des principes clairs, simples et concrètement applicables.

Pour lui, le point fondamental du management de l'entreprise est la définition de sa politique générale à long terme. Il pense "qu'il y a concordance entre croissance à long terme et profits à long terme ".

Pour une expansion à long terme l'entreprise doit combattre un certain nombre de goulets d'étranglement tels que : les marchés, les sources de financement et la capacité d'évolution de l'équipe dirigeante face aux mutations technologiques, managériales et au temps. Ce dernier point est pour lui fondamental.

### Mintzberg

Il est apparut dans les années 1980 comme le théoricien de référence de l’analyse des organisations.

(Voir début du cours)

### Les évolutions

**Dans les années 80, c’est la culture (d’entreprise) qui prend le relais.** Reprise du modèle Japonnais (Travail d’équipe, groupe de progrés et les cercles de qualités).

La culture est vue comme une force d’intégration et de cohésion. Elle se définit comme l’ensemble des éléments spécifiquent à l’entreprise qui vont modéler le comportement des individus et du groupe comme un système de représentation de valeur partagé par tous.

Le management par la qualité : Un des changements le plu importants de c es 20 dernières années

**1986 – Première norme ISO.** Depuis, plusieurs versions sont apparues.

D’abord en lien avec la production, elle s’élargie à l’organisation générale de l’entreprise dont le management. La norme ISO 9001 prend en compte 8 principes de management dont le Leadership et l’implication du personnel.

## Les théories du Leadership

**Action du manager Action du leader**

Planifier Communication

Organiser Motiver

Décider Gérer les conditions de cohésion

Gérer les RM

Contrôler

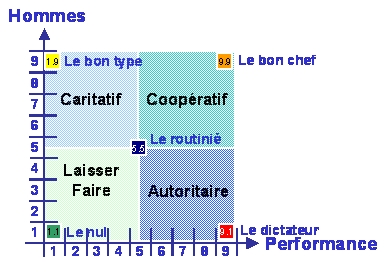
Le mot leader a été introduit dans la langue française dès le 19ème siécle. Il sert à désigner un meneur, un chef de file, un dirigeant de terrain, un acteur influent, écouter, conduisant des personnes vers des objectifs.

**Le leadership** c’est donc la capacité à mener des hommes et des organisations vers l’atteinte d’objectifs.

* **Au début du 20ème siècle :** La pensée va vers une « théorie du grand homme ». Dans cette théorie, la position du leader est innée (On nait leader).
* **Dans les années 1930** : L’approche comportementale est abordée avec la fameuse grille de bleck et moutons.

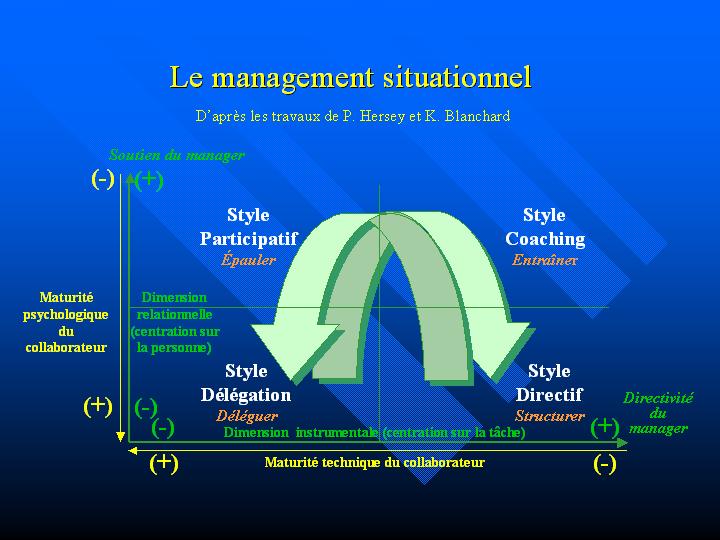
Deux comportemens du leader :

* + Accès sur la tâche
  + Accès sur les gens



* **Les années 1950** : On voit émergé une approche plus situationnelle. C’est principalement le modèle de Hersey et Blanchard.

Le leader adapterait son management et comportement au degré de maturité de ses collaborateurs.



Pour Jean Maisonneuse, professeur d’université à Nanterre, le leader, grâce à l’adaptabilité dont il fait preuve, c’est l’homme de la situation !

# Les techniques RH

## Introduction

Aujourd’hui la fonction des ressources humaines évolue et à tendance à se rapprocher de la ligne hiérarchique intermédiaire pour lui donner plus d’autonomie dans le management d’équipe au quotidien.

Le développement de la communication réseau fait que l’entreprise s’ouvre à ses acteurs par le biais de portail collaboratif, que l’on appelle également ESS (Employés self service), d’intranet, de Workshares etc…

Mais en même temps que le rôle du manager se renforce dans sa gestion des ressources humaines au quotidien. Il reste soumis à de multiples contraintes liées à ses propres objectifs à atteindre, aux délais, à la qualité, aux attentes clients et dans un environnement souvent évolutif. Il est donc fréquemment amené à faire des arbitrages tout en gérant au niveau individuel chacun de ses collaborateurs, au niveau collectif son équipe et pérenniser ce qu’il met en œuvre.

Pour se faire, il dispose de leviers d’actions RH à plusieurs niveaux.

* En termes de développement des compétences de ses collaborateurs et de son équipe
* En termes de motivation individuel et collectif
* En termes d’organisation du travail de son équipe et sa propre organisation

## Développer les compétences

### Un processus de recrutement

Participer au processus de recrutement de ses collaborateurs pour un manager va lui permettre d’exprimer ses éxigences en terme de compétences attendues.

Pour bien recruter, des outils sont nécessaires :

* La fiche de poste (Missions et activités)
* La fiche d’exprétion du besoin.

En effet, pour bien recruter, la fiche de poste ne suffit pas alors que la fiche d’expressions des besoins permet d’exprimer :

* L’objectif du recrutement (remplacement, création)
* Période d’essai
* Date à laquelle le poste est à pourvoir
* Rémunération prévue
* La façon dont l’offre est communiquée
* Des exigences spécifiques en termes de compétence
* Des expériences professionnelles souhaitées

Cette fiche, qui doit être synthétique, permet à l’ensemble des recruteurs aillant le candidat en entretient d’être sur la même longueur d’ondes. De plus, la fiche facilite le tri des CVs et améliore les critères de sélectivité au moment de l’entretien et pour le choix final

### Un processus d’intégration

Il ne s’arrête pas à la sélection du candidat, en effet, la pluspart du temps, il est recruté en période d’essai et une démission pendant la période d’essai va nécessiter de recommencer le processus.

C’est donc à la fin de la période d’essai que le manager peut s’assurer qu’il répond à ses attentes. Pour se faire, il faut qu’il puisse le mettre à l’œuvre le plus rapidement possible donc facilité son intégration.

Les outils :

* La journée d’intégration
* Le livret d’accueil
* Formation à la sécurité
* Accompagnement en binome (Parainnage)
* Plan de stage est souhaitable permettant d’identifier en interne des personnes ressources qui apporte de nouvelles techniques, de nouveaux savoir

### Un processus d’évaluation

De nombreuses entreprises choisissent de mettre en place un entretien annuel d’évaluation. C’est un acte managérial essentiel car c’est pendant ces entretiens que le manager fait le point sur les objectifs à atteindre et qu’il apprécie les compétences.

Cet entretien peut-être un véritable outil de performance pour l’ensemble des acteurs concernés par sa mise en place.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Entretiens annuels (Objectif, compétence) -> Performance | | |
| SALARIES | MANAGER | ENTREPRISE |
| * Montrer qu’il a atteinds ses objectifs | * Evaluer * Fixer des objectifs * Reconnaître * Motiver |  |

L’entreprise décline en terme opérationnel les objectifs à atteindre.

Le manager fait le point sur les attendues et s’assure que ses collaborateurs ont la compétence pour atteindre les objectifs fixés.

Le collaborateur qui a un retour managérial sur ses performances et compétences et qui sait ce qu’on attend de lui. Cet entretien doit rester un outil de motivation et pour qu’il en soit ainsi, le manager doit garantir l’objectivité. Pour ce faire, les contenus doivent être cadrés, l’entretien préparé et les objectifs doivent être :\*

**S**pécifiques **M**esurable

**M**esurable **A**tteignable

**A**mbitieux **L**imité dans le temps

**R**éaliste **I**ndividualisé

**T**emporel **N**égociable

Expliquer les objectifs permet au salarié de mieux comprendre le niveau de sa contribution individuel à la performance collective. L’entretien doit être assorti d’un suivi pour s’assurer de la mise en œuvre.

Les contenus de cet entretien :

* Le point sur l’année écoulée
* L’évaluation des compétences au poste de travail
* L’analyse des résultats de l’année écoulée
* La fixation de nouveaux objectifs
* Il est déconseillé d’aborder la question salariale

Les outils pour cet entretien :

* Fiche de poste
* Fiches d’objectifs à atteindre
* Modalité de calcul des primes
* Support d’entretien
* Nouveaux objectifs
* Information sur des faits marquant de l’année

A la différence de l’entretien d’évaluation qui reste un choix que fait l’entreprise