

Chapitre 4

Qu'est-ce que le management ?

Corrigés des activités

QCM

Réponse unique

- 1. Le management :**
 - c. désignait, au XVI^e siècle, le fait de « tenir les rênes d'un cheval ».
- 2. Les grandes fonctions modernes du management sont :**
 - a. la planification, l'organisation, l'animation et le contrôle.
- 3. Le management opérationnel :**
 - b. concerne des décisions de faible portée, prises par l'encadrement intermédiaire de l'entreprise.
- 4. La gestion administrative :**
 - b. est une fonction transversale dans l'entreprise.
- 5. La direction des entreprises :**
 - b. est une activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun.

Plusieurs réponses possibles

- 6. Joseph Schumpeter (1912) insiste sur le rôle central :**
 - c. de l'entrepreneur.
- 7. Le manager :**
 - a. a un rôle de conciliateur et de négociateur d'après Chester Barnard (1938).
 - b. est quelqu'un qui doit manœuvrer habilement entre des blocs de pouvoir en essayant d'établir une ligne d'action possible.
- 8. Selon Henry Mintzberg (2006), le manager endosse différents rôles :**
 - a. des rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels.
- 9. Le management stratégique :**
 - b. consiste à prendre des décisions qui engagent l'entreprise sur le long terme.
 - c. implique des acteurs occupant une place élevée dans la hiérarchie de l'entreprise.
- 10. L'approche systémique :**
 - b. considère l'organisation comme une entité complexe.
 - c. étudie l'organisation dans un contexte et un environnement particulier.

Justifiez votre réponse

11. La performance :

- b. peut prendre différentes formes.
 - c. doit être abordée dans une optique globale.
- La proposition **a** est fausse, dans la mesure où efficacité et performance ne sont pas synonymes.

12. La performance commerciale :

- a. peut être mesurée par des indicateurs commerciaux à la fois quantitatifs et qualitatifs.
 - b. s'appuie notamment sur le chiffre d'affaires et la part de marché de l'entreprise.
- La proposition **c** n'est pas synonyme de performance financière, laquelle renvoie à une conception différente de la performance.

13. La performance sociale :

- a. a pour objectif l'efficacité de la politique de ressources humaines de l'organisation.
 - b. s'appuie notamment sur des indicateurs tels que le taux d'absentéisme.
- C'est cependant la performance environnementale qui cherche à imiter l'impact négatif de l'organisation sur son environnement, et non la performance sociale. La proposition **c** est donc fausse.

14. L'approche sociotechnique :

- a. met en avant les interactions entre système technique et système social.
 - c. est notamment développée par Frederick E. Emery et Eric L. Trist.
- La proposition **b** est fausse : c'est la théorie des coûts de transaction, et non l'approche sociotechnique, qui insiste sur l'arbitrage entre internalisation et externalisation.

15. L'approche évolutionniste :

- b. assimile les organisations à des organismes vivants.
 - c. explique le phénomène de sélection naturelle des organisations par leur environnement.
- La proposition **a** est fausse : c'est l'approche systémique qui considère les organisations comme un système.

Exercices

EXERCICE 1 – LES OBJECTIFS DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

Identifiez les objectifs de l'Ordre des experts-comptables.

L'Ordre des experts-comptables est une organisation professionnelle créée en 1945 dans le cadre de la réglementation sur la profession d'expert-comptable. Ses règles de fonctionnement sont décrites dans une ordonnance révisée en 2020. Selon ce texte, l'activité de l'Ordre consiste à assurer la défense de l'honneur et de l'indépendance de cette profession. Concrètement, cette activité se traduit par différents objectifs :

- contrôler que l'exercice de la profession se fasse dans le respect des législations nationale (Code monétaire et financier) et européenne (règlements européens) ;
- réguler la pratique de cette profession en mettant en place des normes et recommandations (règles de déontologie) pour ses membres ;
- lutter contre l'exercice illégal de la profession, ce qui passe par la tenue à jour d'un annuaire et le recueil de signalements ;
- promouvoir la profession, en particulier auprès des jeunes ;
- veiller à l'adaptation de la profession, notamment en diffusant des informations permettant à ses membres de s'adapter aux évolutions de l'environnement, en particulier numérique.

EXERCICE 2 – LES CRÈMES AMÈRE

1. Caractériser les rôles de Zéphyr et Louissette.

Il est important de distinguer les rôles du dirigeant et de l'entrepreneur. En effet, le **dirigeant** est la personne, propriétaire ou non de l'entreprise, qui dirige cette dernière, quand l'**entrepreneur**, acteur central de l'analyse de Schumpeter (1912), est un innovateur à la recherche de profit. Pour ce faire, l'entrepreneur est capable d'une prise de risque et concrétise sa vision de l'entreprise en lançant son activité. Il est donc propriétaire de l'entreprise créée.

Ainsi, « aimant la prise de risque » et créatrice d'une « crème hydratante réparatrice révolutionnaire » qui constitue une innovation, Louissette correspond à la **figure de l'entrepreneur** schumpetérien. À l'inverse, son conjoint, Zéphyr, s'occupe de « gérer les affaires de la firme » : il exerce donc son **rôle de dirigeant** en prenant des décisions importantes pour les crèmes *Amère*.

2. Après avoir présenté les différentes formes de performance, indiquez à quel volet se réfère l'augmentation des ventes de l'entreprise.

Il est possible de distinguer **différentes formes de performance** : la performance commerciale, la performance financière, la performance sociale et la performance environnementale.

Si la performance commerciale a pour objectif la réalisation du profit, la performance financière vise à une utilisation efficace des ressources de l'organisation. Enfin, la performance sociale de l'entreprise cherche l'efficacité de sa politique de ressources humaines, tandis que la performance environnementale souhaite limiter l'impact négatif de l'organisation sur son environnement.

Dans le cas présent, l'augmentation des ventes réalisées par les crèmes *Amère* correspond à la **performance commerciale**, centrée sur le profit.

3. Quelle est l'utilité de la charte éthique définie par les crèmes *Amère* ?

Pour répondre à des questions d'éthique, de nombreuses organisations formulent leurs valeurs sous la forme d'un document rédigé, lequel prend la forme d'une **charte éthique**. Dépourvue de valeur légale, une charte éthique est avant tout un outil de communication interne et externe, diffusé aux salariés, partenaires et clients.

Ainsi, en définissant une charte éthique, l'entreprise de Louissette et Zéphyr poursuit essentiellement un **objectif de communication**. Par ailleurs, cette charte étant destinée aux « nouvelles recrues » des crèmes *Amère*, il s'agit avant tout d'une communication interne, ayant pour cible les salariés de l'entreprise.

EXERCICE 3 – L'ENTREPRISE TOPIMAGES

À l'aide de références théoriques, analysez les rôles de M. Dupuy, de Mme Jean et de M. Gros au sein de l'entreprise Topimages.

Selon Thiétart (2010), le **management** désigne l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, et ce, dans tous ses domaines d'activité.

Les **quatre fonctions du management** sont la planification, l'organisation, l'activation et le contrôle. Elles sont réparties entre M. Dupuy, Mme Jean et M. Gros (voir tableau ci-dessous) :

	M. Dupuy	Mme Jean et M. Gros
Planification	<ul style="list-style-type: none">• Détermination de la durée générale du projet.	<ul style="list-style-type: none">• Définition d'un planning de déroulement du projet.
Organisation	<ul style="list-style-type: none">• Attribution des ressources humaines (nombre de salariés) et d'un budget aux différentes équipes.	<ul style="list-style-type: none">• Répartition du travail entre les membres de l'équipe.• Gestion du budget disponible.
Activation	<ul style="list-style-type: none">• Nomination des chefs de projet.• Motivation et incitation des chefs de projet.• Résolution des conflits entre le chef de projet et les membres de son équipe.	<ul style="list-style-type: none">• Motivation et incitation des membres de l'équipe.• Résolution des conflits entre les membres de l'équipe.
Contrôle	<ul style="list-style-type: none">• Rencontres hebdomadaires avec les chefs de projet.	<ul style="list-style-type: none">• Détermination des indicateurs et procédures de contrôle de l'avancement du projet.• <i>Reporting</i> auprès de M. Dupuy.• Mise en œuvre d'actions correctives.

Selon Mintzberg (2006), le manager incarne **10 rôles dans l'entreprise** : des rôles interpersonnels, des rôles liés à l'information et des rôles décisionnels. Le tableau ci-dessous présente la façon dont ces rôles sont définis dans l'entreprise TopImages :

Rôles interpersonnels	Chef symbolique	Vis-à-vis des clients, TopImages est représentée par M. Dupuy au moment de la fixation des objectifs et du budget de la campagne publicitaire. En revanche, le résultat définitif est présenté au client par le chef de projet.
	Leader des collaborateurs	Au sein de chaque équipe, c'est le chef de projet qui incarne la fonction de leader, chargé de motiver ses collaborateurs.
	Agent de liaison	Chaque semaine, le chef de projet effectue un <i>reporting</i> auprès de M. Dupuy.
Rôles liés à l'information	Observateur actif	La collecte d'informations est effectuée par le chef de projet. Étant lui-même chef d'un projet, M. Dupuy est capable de se mettre dans la peau de ses collaborateurs et de collecter les informations nécessaires à la prise de décision.
	Diffuseur d'information	Au sein de chaque équipe, le chef de projet diffuse l'information.
	Porte-parole	Le rôle de porte-parole de l'organisation est incarné par les chefs de projet lorsqu'ils présentent le projet achevé aux clients.
Rôles décisionnels	Rôle d'entrepreneur	L'organisation du travail est définie par M. Dupuy, qui a choisi de donner davantage de pouvoir à ses équipes en mettant en place un management par projets, en vue d'une plus grande efficacité.
	Répartiteur de ressources	La répartition des ressources s'effectue en deux temps dans l'entreprise TopImages : <ul style="list-style-type: none"> répartition entre les projets par M. Dupuy ; répartition au sein de chaque projet par le chef de projet.
	Régulateur	Les perturbations dans l'activité de l'entreprise sont gérées par M. Dupuy assisté du chef du projet correspondant. Elles donnent lieu à des actions correctives.
	Négociateur	Les décisions communes, par exemple en matière de contrôle, sont diffusées au sein de chaque équipe par le chef de projet.

ANALYSE MANAGÉRIALE – L'ENTREPRISE SILVERHELP

1. Après avoir présenté la différence entre un manager, un dirigeant et un entrepreneur, étudiez la place d'Adrien Chiron au sein de l'entreprise SilverHelp.

Selon Schumpeter (1912), l'entrepreneur est un innovateur à la recherche du profit. Il s'agit d'une personne qui supporte une prise de risque, en particulier financière, pour concrétiser sa vision en lançant son activité. Le dirigeant est la personne qui dirige l'entreprise, il est nommé par les propriétaires de celle-ci selon les modalités définies par ses statuts.

Bien qu'il ne soit pas le fondateur de l'entreprise SilverHelp, M. Chiron y a investi des sommes substantielles en acquérant 51 % des parts. En outre, il assume une prise de risque, comme ce fut le cas dans le cadre du lancement de la nouvelle marque de produits destinés aux enfants. Il incarne alors la figure de l'entrepreneur.

Par ailleurs, M. Chiron a été nommé à la tête de l'entreprise par les autres actionnaires. Il assure ainsi les fonctions de directeur général, et occupe donc la place de dirigeant dans l'organigramme de l'organisation.

2. Expliquez dans quelle mesure Adrien Chiron remplit les rôles du manager selon Mintzberg.

Le manager occupe une place centrale dans l'organisation. Selon Mintzberg (2006), il endosse des rôles interpersonnels (comme celui de leader des collaborateurs de l'organisation), des rôles informationnels (liés notamment au partage de l'information) et des rôles décisionnels (par exemple, dans l'allocation des ressources de l'organisation).

Adrien Chiron remplit les rôles interpersonnels du manager. En effet, il est le chef symbolique de l'entreprise SilverHelp, qu'il représente notamment dans ses relations avec les fournisseurs – comme l'illustre sa volonté de renégocier certains partenariats. Il est également le leader des collaborateurs, dont il cherche à améliorer la performance, avec par exemple la mise en place d'un système de vidéosurveillance pour contrôler davantage le travail dans les ateliers. Enfin, il est un agent de liaison au sein de l'entreprise, car il assure la circulation de l'information et le dialogue, comme l'illustre sa décision de créer une cellule chargée de mettre en place un outil commun de contrôle de la solvabilité des clients.

Adrien Chiron remplit également les rôles liés à l'information dans l'entreprise et assure le rôle de porte-parole. À titre d'illustration, dès sa nomination, il a sollicité une aide auprès de l'ADML.

Enfin, Adrien Chiron assume les rôles décisionnels du manager en incarnant le rôle d'un « entrepreneur » dans l'entreprise. Même s'il n'en est pas le fondateur, il prend des décisions stratégiques comme le lancement de la nouvelle gamme *BabyHelp*.

3. À l'aide de l'exemple de M. Chiron, montrez que le management constitue une fonction transversale nécessaire au fonctionnement d'une entreprise.

Selon Fayol (1916), la gestion administrative constitue une fonction transversale qui assure la coordination des cinq autres fonctions de l'entreprise : (1) la fonction technique (production) ; (2) la fonction commerciale (vente) ; (3) la fonction financière ; (4) la fonction de sécurité ; (5) la fonction de comptabilité. On constate que M. Chiron assure bien la liaison entre ces différentes fonctions : après une période de chômage technique, il a choisi de renouveler l'appareil productif en remplaçant des machines vétustes pour réorganiser la production ; il a donc assuré une liaison entre la fonction technique et la fonction financière. M. Chiron a également réalloué les ressources humaines en affectant des commerciaux expérimentés au sein d'une cellule de contrôle et de pilotage de la performance afin de garantir une meilleure sécurité des paiements et d'éviter les problèmes de trésorerie. Il a ainsi assuré une liaison entre les fonctions commerciales, de sécurité et financières.

4. Classez les décisions prises au sein de l'entreprise SilverHelp en distinguant les différents niveaux de management.

On peut distinguer trois niveaux de management : le management stratégique, le management organisationnel et le management opérationnel.

Le management stratégique concerne les décisions stratégiques, qui engagent l'entreprise sur le long terme, de façon irréversible, et qui nécessitent des investissements substantiels. La principale décision stratégique qui a été adoptée est le lancement de la nouvelle gamme *BabyHelp*, destinée à protéger les jeunes enfants des risques d'accidents domestiques. On peut qualifier cette décision de « stratégique », car elle conduit l'entreprise à s'adresser à un nouveau segment de marché, et donc à modifier des éléments de sa politique de communication ainsi que de ses processus de fabrication. Il s'agit d'un pari risqué, car une telle diversification de l'activité peut entraîner la dispersion de l'activité de l'entreprise et la dégradation de son image de « spécialiste » sur le segment de l'assistance aux personnes âgées.

Le management organisationnel comprend l'ensemble des décisions prises par le personnel d'encadrement pour mettre en œuvre les décisions stratégiques. André Chiron a adopté une telle décision avec la mise en place d'une procédure de vérification de la solvabilité des clients, afin de réduire le risque d'impayés, ainsi que la décision de changer de fournisseurs, afin de faire appel à davantage de fournisseurs locaux.

Le management opérationnel s'intéresse à des décisions de court terme, lesquelles peuvent, de façon relativement aisée, faire l'objet de modifications. Adrien Chiron a pris des décisions opérationnelles, telles que le remplacement du matériel vétuste dans l'usine de Lyon ou la suspension (temporaire) des formations pour les salariés, ou encore la mise en place d'un système de vidéosurveillance visant à contrôler le travail des ouvriers.

5. Quelle approche du management M. Chiron semble-t-il avoir adoptée ? Justifiez votre réponse.

On distingue trois grandes approches du management : analytique, systémique et collaborative. M. Chiron semble avoir adopté une approche systémique dans la mesure où il voit l'entreprise comme un système composé de différents éléments en interaction, qu'il convient de faire fonctionner ensemble. Avec les décisions adoptées, il cherche à assurer une cohérence et une harmonie de fonctionnement entre ces différents éléments.

6. En quoi les apports de l'approche sociotechnique et ceux de l'approche évolutionniste peuvent-ils permettre de mieux comprendre les mutations de l'entreprise SilverHelp ?

L'approche sociotechnique développée par Emery et Trist (1965) part de l'idée que l'organisation se compose à la fois d'un système technique (les machines et le processus de production) et d'un système social (les ressources humaines de l'organisation), qui interagissent entre eux et avec leur environnement. Dans son management, on constate que M. Chiron a fourni des efforts pour améliorer le système technique, en renouvelant l'appareil productif et en le modernisant. Il a également géré l'aspect social en reclassant une dizaine de commerciaux expérimentés dans la cellule de contrôle et de pilotage de la performance. Cependant, on constate que les décisions prises ne sont pas accueillies favorablement par les salariés. En effet, ceux-ci dénoncent un management trop autoritaire et trop strict, avec un renforcement de la cadence de travail et une surveillance accrue des salariés, ainsi que la suspension des actions de formation.

Selon l'approche sociotechnique, en vue d'améliorer la performance de SilverHelp, il conviendrait que le système social évolue en parallèle du système technique.

L'approche évolutionniste développée par Hannan et Freeman (1977) explique que la disparition des entreprises provient de leur incapacité à s'adapter à leur environnement, du fait de routines préétablies qui rendent difficile la mise en œuvre du changement. On constate en effet que la pérennité de l'entreprise SilverHelp était menacée par les évolutions de son environnement, notamment la situation de crise économique qui entraînait de nombreux défauts de paiement de la part de ses clients. C'est seulement en modifiant ses pratiques et procédures, et ainsi en mettant en œuvre un changement organisationnel, que l'entreprise a pu garantir sa survie. Pour ce faire, elle a dû engager des ressources financières importantes. Désormais, l'entreprise semble plus à même de s'adapter aux évolutions de son environnement, comme le montre sa réponse à la demande émergente de systèmes de domotique adaptés aux enfants.