

Chapitre 5 Le management des organisations

Le management peut être défini comme l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler.

Il consiste à gérer une production collective en tenant compte d'une multitude de contraintes (financières, humaines, juridiques, environnementales, etc.). Il a une dimension éthique, notamment à travers la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et une exigence de transparence vis-à-vis des acteurs qui influencent et/ou sont influencés par l'organisation (les parties prenantes). Le management regroupe quatre fonctions :

- fixer les objectifs permet à l'organisation de se donner un cap, un challenge, une source de motivation. Une équipe de football a par exemple besoin d'avoir des ambitions, telles que remporter un trophée majeur, pour être performante
- organiser le travail, animer les ressources humaines permet de coordonner l'action des collaborateurs. L'organisation met en place des méthodes de travail, des procédures, fixe des règles, cherche des leviers de motivation pour améliorer la productivité de ses ressources humaines
- mobiliser les ressources, contrôler est indispensable pour atteindre ses objectifs. Les ressources déployées par l'organisation sont humaines (ex. : les salariés, bénévoles, fonctionnaires), matérielles (ex. : un ordinateur), immatérielles (ex. : un logiciel, la notoriété, l'image de marque, la réputation, le savoir-faire, un site Internet...) et financières (fonds nécessaires à l'activité).
- évaluer les résultats obtenus est une fonction cruciale pour l'organisation. Évaluer, c'est comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés en amont. L'organisation pourra ainsi prendre des décisions pour corriger les écarts si les objectifs ne sont pas atteints et en fixer de nouveaux s'ils le sont.

1. Identifier les fonctions du management

Le management correspond au gouvernement de l'organisation. Il permet de gérer une production collective en tenant compte de nombreuses contraintes (humaines, financières, juridiques, économiques, environnementales...). Le management se décline en quatre fonctions essentielles :

Fonctions du management	Description
Fixer des objectifs	Le management fixe les objectifs de l'organisation, c'est-à-dire les résultats à atteindre dans un délai donné.
Organiser, animer	Une fois les objectifs fixés, le management doit déterminer les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.
Mobiliser, contrôler	Le management doit permettre de motiver les salariés et de les impliquer autour des objectifs et du projet de l'organisation.
Évaluer	L'évaluation va permettre de vérifier si les résultats obtenus correspondent aux objectifs fixés.

2. Comment l'organisation prend-elle des décisions ?

Les organisations prennent des décisions en vue d'atteindre leurs objectifs. Ces décisions peuvent être plus

ou moins rationnelles. Une décision rationnelle est une décision optimale prise en prenant en compte tous les facteurs de l'environnement et la situation de l'organisation. En pratique, il est difficile de prendre des décisions entièrement rationnelles car cela supposerait un temps d'étude et d'analyse conséquent alors que l'organisation doit s'adapter à un environnement en perpétuelle mutation.

Le processus de décision rationnelle passe par cinq étapes :

1. **L'identification d'un problème** (ex. : baisse du chiffre d'affaires, nécessité d'introduire un nouveau produit sur le marché, pic d'activité, creux d'activité, démotivation des équipes, bad buzz, nouveau concurrent...)
2. **La recherche et l'analyse des solutions** : plusieurs solutions peuvent potentiellement répondre à un problème (par exemple, pour augmenter le chiffre d'affaires, l'entreprise peut augmenter ses prix, baisser ses prix, innover, communiquer, trouver de nouveaux débouchés...). Il faut donc répertorier et analyser toutes les solutions possibles (quel effet aura chaque décision ? Laquelle répond le mieux à la culture de l'organisation, à son positionnement, aux attentes de sa clientèle ?)
3. **La prise de décision** parmi toutes les solutions recensées
4. **L'application de la décision** : il s'agit d'organiser la mise en œuvre de la décision prise et de mobiliser les ressources nécessaires pour l'appliquer
5. **La vérification** : il s'agit de vérifier (par la mesure des résultats) si la décision prise a permis de répondre au problème. Si ce n'est pas le cas, il faut rechercher les causes de cet échec et donc reprendre le processus de décision à la première étape.

Il est à noter que certaines décisions ne suivent pas ce processus. Certaines décisions sont prises instinctivement, certaines étapes peuvent alors être omises par les décideurs, comme l'analyse des solutions en premier lieu.

La prise de décision est souvent différente dans la sphère publique et dans la sphère privée.

- **Le management privé**, rattaché aux organisations privées (entreprises principalement), prend des décisions sur le court terme avant le long terme et favorise les décisions risquées pour engranger un profit maximal.
- **Le management public**, rattaché aux organisations publiques, favorise les décisions prudentes, souvent issues de règles établies préalablement. Le nouveau management public gomme néanmoins les frontières entre le management privé et le management public. Le nouveau management public désigne les nouvelles méthodes de management mises en place dans les années 2000 dans le secteur public. Ces méthodes s'inspirent fortement du management privé en mettant l'accent sur la nécessité de rationaliser l'activité et ainsi orienter son action vers des résultats immédiats.

2. Comment distingue-t-on les décisions relevant du management stratégique et celles relevant du management opérationnel ?

A. Le management stratégique

Le management stratégique concerne les dirigeants de l'organisation. Il vise à prendre des décisions stratégiques. Une décision stratégique est une décision :

- Prise par les dirigeants de l'organisation,
- Qui nécessite un investissement important, et qui a un caractère irréversible.
- Qui engage l'organisation sur une longue période,

1. Le management stratégique présente trois composantes :

- **Le diagnostic stratégique**, qui vise à étudier l'environnement externe ainsi que les forces et les faiblesses de l'organisation. Il permet à l'organisation d'identifier des opportunités et d'évaluer sa capacité à les saisir. Il lui permet également de prévenir les risques en identifiant les menaces pesant sur elle.
- **Les choix stratégiques**, qui sont les décisions prises par l'organisation dans le but d'être le plus performant possible. Les décisions stratégiques sont prises par la direction et engagent l'avenir de l'entreprise à long terme. Elles supposent la mobilisation de moyens importants et sont donc risquées. Il s'agit de concevoir intellectuellement les grands axes pour que l'organisation puisse survivre et se développer.
- **Le déploiement stratégique**, qui vise à mettre en œuvre les décisions.

Les décisions stratégiques sont celles qui ont le plus d'importance car elles fixent les orientations d'une organisation sur le long terme. Elles conditionnent l'avenir d'une organisation et peuvent parfois être déterminantes pour sa survie.

2. Ces décisions stratégiques peuvent être de nature :

- **Économique** : ce sont des décisions qui sont relatives aux activités de l'organisation (par exemple, conquête de marché, développement d'une nouvelle activité, mise à disposition d'un nouveau service, lancement d'un nouveau produit).
- **Financière** : ce sont des décisions relatives à l'utilisation de l'argent d'une organisation (par exemple, rachat d'une entreprise, fusion de plusieurs organisations, investissement en matériel de production, investissement dans des logiciels).
- **Sociale** : ce sont des décisions qui portent sur les personnes qui composent l'organisation ou qui interagissent avec l'organisation (par exemple, modification de la structure organisationnelle, décision d'un plan de licenciement économique, mise en place de plans de formation, charte fabricants/fournisseurs).
- **Environnementale** : ce sont des décisions qui concernent l'utilisation et la préservation des ressources naturelles (mise en place d'une politique de développement durable, mise en place de normes qualité).

3. Planification stratégique et stratégie émergente

- **Les stratégies planifiées** : Les décisions stratégiques nécessitant d'importantes ressources et engageant l'organisation durablement, leur planification dans le temps est nécessaire. **La planification consiste à prévoir toutes les étapes du processus décisionnel, nécessaires à la mise en œuvre de la décision stratégique jusqu'à son suivi, son contrôle.**
- **Les stratégies émergentes** : Cependant, les fluctuations imprévues et rapides de leur environnement (ex. : évolution du comportement des clients, de la conjoncture économique, financière...), leur complexité, peuvent amener les organisations à infléchir en cours de route leur stratégie initiale et à mettre en place **des stratégies émergentes, non pensées et donc non prévues ou planifiées au départ.**

B. Le management opérationnel

Le management opérationnel concerne le personnel d'encadrement. Il vise à prendre des décisions opérationnelles. Une décision opérationnelle est une décision :

- Prise par le personnel d'encadrement ou tout membre de l'organisation dans son domaine de compétence,
- Qui permet le bon fonctionnement de l'organisation ou la mise en œuvre concrète des décisions stratégiques,
- Qui a un horizon temporel à court ou moyen terme.

Le management opérationnel ancre son action sur le plan :

- **Organisationnel** (organisation des ressources et coordination du travail)
- **Technique** (qualité, maîtrise des coûts, gestion des processus)
- **Humain** (relations humaines, motivation).

Les décisions opérationnelles sont prises par le management intermédiaire et les acteurs de terrain principalement. Elles ont des impacts limités sur l'organisation et sont prises pour le court terme. Il s'agit d'un travail de terrain pour permettre le bon fonctionnement de l'organisation.

Caractéristiques	Décision stratégique	Décision opérationnelle
Auteur	La direction générale : les objectifs stratégiques étant fixés elle, les décisions stratégiques en découlent.	Le personnel d'encadrement met en œuvre la stratégie via des décisions opérationnelles.
Ressources	Importantes : qu'elles soient financières, humaines, immatérielles ou matérielles, les ressources engagées sont importantes comparées à la taille de l'organisation.	Moins importantes.
Engagement	Sur le long terme (compte tenu des objectifs stratégiques fixés et des ressources allouées).	Sur le court/moyen terme.
Degré de réversibilité	Irréversible ou difficilement réversible car une fois prise, il est compliqué pour l'organisation de l'annuler car cela engendrerait d'importants coûts.	Réversible : l'organisation peut plus facilement revenir en arrière, ayant mobilisé moins de ressources.