

Petit traité de management

Vers une meilleure connaissance
de la fonction

Fabrice Anguenot

Formateur, consultant
en management
et usages numériques



**Vous souhaitez être informé
de la prochaine actualisation
de cet ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail**
nous le demandant à :

jessica.ott@territorial.fr

Au moment de la sortie de la nouvelle édition de l'ouvrage,
nous vous ferons une **offre commerciale préférentielle**.

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.



Il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement
la présente publication sans
autorisation du Centre Français
d'exploitation du droit de Copie.
CFC
20, rue des Grands-Augustins
75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70



Retrouvez tous nos ouvrages sur
<https://boutique.territorial.fr>

Sommaire

Introduction	p.7
--------------------	-----

Partie 1 **Les fondamentaux**

Chapitre I

Les managements	p.11
------------------------------	------

A - Petite histoire du management	p.11
---	------

1. Des origines au XVIII ^e siècle	p.11
--	------

2. L'avènement – Du XIX ^e au XX ^e siècle	p.14
--	------

B - Management, de quoi parle-t-on ?	p.16
--	------

1. Management des organisations	p.16
---------------------------------------	------

2. Management de projet	p.19
-------------------------------	------

3. Management d'équipe	p.23
------------------------------	------

Chapitre II

Le viatique indispensable	p.31
--	------

A - Le nécessaire de départ	p.31
-----------------------------------	------

1. Le socle commun	p.31
--------------------------	------

2. Dédier du temps au management	p.38
--	------

3. Les erreurs à éviter	p.43
-------------------------------	------

B - Focus personnel	p.46
---------------------------	------

1. Quel travailleur suis-je ?	p.46
-------------------------------------	------

2. Faire preuve de leadership	p.52
-------------------------------------	------

3. Quel manager se cache en moi ?	p.54
---	------

Partie 2

Manager, un rôle qui s'apprend

Chapitre I

Je fais le point p.63

A - Mon environnement p.63

1. Ma boîte à outils p.63

2. État des lieux p.73

3. Je manage mon manager p.78

B - Mieux se connaître, pour mieux manager p.81

1. Mon truc en plus p.81

2. Le cadre de mon action p.85

Chapitre II

Quoi de nouveau ? p.93

A - L'e-management p.93

1. Le management en temps de crise p.93

2. Le management nomade p.96

B - Les évolutions du management p.98

1. Les tendances p.98

2. Les limites p.103

Conclusion p.107

« Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès. »

Nelson Mandela

Introduction

Jusqu'à la fin du ^{xix}^e siècle, seul le perfectionnement des outils et des machines était considéré comme permettant d'améliorer la production. Si l'entrepreneur détenait la bonne machine, il trouverait toujours un ouvrier pour la faire fonctionner. L'organisation du travail des équipes dans les ateliers n'était pas un sujet, et à ce titre elle n'était pas considérée. Il fallut attendre les premières baisses de productivité ou de mobilité des ouvriers, d'une entreprise à l'autre, pour que les ingénieurs finissent par s'interroger sur la place de l'humain dans les organisations. Étudier et mesurer l'humain au travail devint alors une discipline à part entière. Celle-ci prit le nom de management.

Depuis, l'homme n'a cessé de mesurer les performances de ses congénères, et ce d'autant plus lorsqu'il est question de travail. Perdre du temps, ou encore de l'argent, n'est pas vraiment une option lorsque l'on parle de production. Aujourd'hui plus que jamais, l'homme et la machine se doivent d'être efficaces et rentables, puisque les avancées technologiques ont raccourci les distances, et le temps du *business*.

Le salarié coûte cher. Aggloméré dans cette masse salariale, qu'il est stratégique de limiter pour en amoindrir les coûts, le salarié doit s'enrichir de polyvalence. Performer au travail est donc devenu une question de survie, à la fois pour les entreprises comme pour les salariés.

Le manager a donc cette lourde tâche de mettre de l'huile dans les rouages de la machine de production, afin d'optimiser la productivité. Le verbe anglais « *to manage* » (gérer) serait d'ailleurs dérivé du verbe italien « *maneggiare* », lui-même issu du latin « *manus* », qui ne signifie pas autre chose que manier, ou avoir en main.

Et c'est finalement ce que l'on attend d'un bon manager : tenir en main ses équipes.

Le management s'inspira largement de l'institution militaire. Les officiers, étant le relais des ordres directs du haut commandement, des entrepreneurs, ont vu dans cette organisation la possibilité d'optimiser leurs chaînes de production. Le cadre (manager) est devenu la version civile de l'officier ordonnant à ses troupes. Comme lui, il organisa ses bataillons de techniciens et d'ouvriers, dans cette guerre économique balbutiante, à l'orée du ^{xix}^e siècle.

Mais le management n'est présent, dans notre vocabulaire français, que depuis la fin des années 1990. C'est l'avènement de grandes chaînes américaines telles que *McDonald's* ou *Starbucks*, qui, implantées en Europe, ont, pour partie, démocratisé le terme. Leur organisation en strates de managers a fini de marketer le concept. Le terme s'est si bien répandu que, parti de l'entreprise, il a fini par s'immiscer dans les replis de notre administration publique. Ainsi, nous bénéficions désormais de fonctionnaires-managers, au sein de l'hôpital, des finances publiques ou encore de la caisse des allocations familiales.

Quels que soient nos secteurs professionnels, nous connaissons tous le management d'équipes, de projets, de risques, ou d'opérations, sans pour autant en cerner complètement le concept.

L'hyperonyme de manager englobe des fonctions que l'on nommait plus volontiers cadre, coordinateur ou gestionnaire par le passé. La dénomination anglo-saxonne s'est imposée à nous, au point d'en faire une tendance, un gage de qualité, voire une marque de reconnaissance des encadrants d'aujourd'hui.

Selon les sources, nous passons entre 16 et 20 % de notre vie au travail¹. Ce temps s'étant considérablement réduit au travers des âges, les tâches sont étudiées, ordonnées, contrôlées, optimisées ou numérisées, afin d'en retirer le « gras » superflu. Et c'est au manager que revient cette fonction.

Manager n'est finalement que l'anglicisme simplifié d'encadrer ; acception rassemblant à la fois un mode de gouvernance, de gestion et/ou de pilotage. Les outils dont dispose le manager, relèvent de la communication et de la gestion.

Ainsi, compréhension de l'altérité, communication, prévision et bonne maîtrise des outils RH serviront d'atouts majeurs au bon management.

1. https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/carriere/vie-professionnelle/sante-au-travail/travaille-t-on-vraiment-seulement-15-de-notre-vie-comme-l-affirme-le-fondateur-de-l-institut-sapiens_3775761.html

Partie 1

Les fondamentaux

Chapitre I

Les managements

A - Petite histoire du management

1. Des origines au XVIII^e siècle

a) *Du Mexique à la Chine – Une genèse managériale aux antipodes, mais un seul dénominateur commun : la recherche de l'harmonie*

Entre 900 et 1200 avant notre ère, vivait la société tolèque. Celle-ci se situait dans une partie de l'actuel Mexique. Miguel Ruiz² a eu la chance de redécouvrir les modes d'organisation ancestraux qui régissaient la vie de cette société. On y découvre cette farouche volonté d'organiser les relations interpersonnelles, seules garantes de l'harmonie de la communauté. De ces piliers, emprunts d'une remarquable sagesse, dépendait la stabilité du groupe tout entier. *Ces accords tolèques*, tout à la fois simples et complexes de mise en œuvre, ont fait de ce livre un best-seller, mais surtout un modèle pour les managers d'aujourd'hui. En effet, ces accords sont si bien pensés qu'ils en deviennent intemporels. Adaptés au fonctionnement de l'entreprise, ils peuvent être d'un ressort incroyable, s'ils sont bien assimilés.

Les quatre accords tolèques

1/ Que votre parole soit impeccable : médire, déprécier ou insulter peut avoir des conséquences irrémédiables dans les relations interpersonnelles. Les Tolèques l'avaient bien compris, c'est la raison pour laquelle cet accord est le premier.

Au bureau, garder, autant que possible, ses opinions sur autrui. Éviter également le « mais » et le remplacer par le « et ».

Par exemple, au lieu d'affirmer que, « *grâce à votre travail, nous avons atteint nos objectifs* **mais** la crise risque de rendre les choses très difficiles pour l'année qui s'annonce », dites plutôt que « *votre travail impeccable a permis à la société d'atteindre ses objectifs* **et** votre énergie incroyable nous permettra d'affronter cette nouvelle année ».

2. Miguel Ruiz (chirurgien et entrepreneur mexicain), *Les quatre accords tolèques*, Poches Jouvence, 1999.

2/ Quoi qu'il arrive, n'en faites pas une affaire personnelle : prendre du recul sur les choses. Ce que les autres disent n'est souvent qu'une projection de leur propre réalité, de leurs propres rêves, peurs, colères ou fantasmes.

Par exemple : « *Tu n'as pas suffisamment pris le leadership pendant cette réunion.* » Cette critique n'est pas forcément pour vous. En affirmant cela, votre manager vous donne peut-être, et avant tout, une information sur lui-même. Est-il en capacité d'affirmer son propre leadership ? Laissez à l'autre la responsabilité de sa parole, en y opposant un silence afin de lui permettre de s'écouter lui-même. Gardez une position d'observateur actif : « *Qu'est-ce que cela m'apprend sur elle/lui, sur cette mission ?* »

Au bureau : substituez le mot « pour » par « avec ».

Par exemple, dites plutôt : « *Je réalise ce projet **avec** vous* », plutôt que « ***pour** vous* ». Ou : « *Je me suis peu imposé au cours de cette réunion, afin d'écouter et de construire **avec** les équipes, partenaires...* »

3/ Ne faites jamais de suppositions : nous faisons une telle confiance à nos interprétations que nous finissons par supposer qu'elles reflètent la seule et unique vérité. Tout le monde ne voit pas les choses à travers le même prisme que nous. Par conséquent, chacun a ses interprétations. Il faut juste avoir le cran de croiser les points de vue, de se réinterroger, afin qu'un éclairage nouveau émerge, ce qui pourrait même d'ailleurs nous renvoyer, ironie du sort, à l'accord numéro 2...

Au bureau : communiquez clairement sans sous-entendu. Posez des questions du type : avez-vous bien compris ? Avez-vous des commentaires à faire ? Des objections ? Quant à vous, vérifiez que vous avez bien compris le point de vue de vos agents. Poser des questions n'est pas un signe de faiblesse, c'est avant tout la certitude de posséder toutes les informations utiles à la réussite du collectif.

4/ Faites toujours de votre mieux : agir en pleine conscience, sans attendre forcément de félicitations. Avoir ce sentiment du travail accompli. Cependant, ce « mieux » est à géométrie variable. En effet, l'implication peut changer selon que je suis en forme, mal réveillé, nerveux, etc. Ce « mieux » devient alors ce que je peux faire maintenant, dans les conditions qui me sont données, et avec mon humeur du jour. Ainsi, en faire trop peut quand même s'avérer insuffisant, voire énergivore. Au contraire, en faire moins pourrait me faire sentir frustré, mal jugé, voire ressentir culpabilité et regret.

Au bureau, dites « *je vais* » plutôt que « *j'aurais dû* ».

Par exemple, « *je ferai mieux demain* » plutôt que « *j'aurai dû réagir ainsi* ».

Aux alentours de 512 avant notre ère, naissait une œuvre de référence, *L'art de la guerre*³, du stratège militaire chinois, Sun Tse. Si cet ouvrage est séduisant pour les managers, c'est qu'il s'inspire tout à la fois de stratégie militaire et de psychologie sociale. Selon Sun Tse, plusieurs principes permettent au guerrier de conduire ses troupes au combat. Ceci bien sûr en garantissant la victoire, et en minimisant les pertes humaines.

3. Sun Tse, *L'art de la guerre*, Pocket, coll. « Agora », 1993.

Pour cela, le manager devra, comme le guerrier, diriger ses troupes selon cinq grandes vertus, s'il veut être suivi dans ses décisions :

- la sagesse, la sincérité, l'humanité, le courage et la rigueur.

Deuxième point important pour Sun Tse :

- la délégation intelligente du pouvoir. Celle basée sur les compétences et la vision partagée de l'objectif. Elle sera confiée à l'homme (femme) de confiance, « *the right man (moman)* » ;
- la flexibilité, autrement dit, cette capacité à s'adapter ou à modifier ses plans en fonction de nouveaux critères. Point qui révèle de grandes capacités managériales, de souplesse d'esprit, mais aussi d'une bonne connaissance du travail ;
- savoir faire preuve de prudence est une qualité évidente. Elle s'accompagnera d'une grande préparation, et de l'établissement d'un planning détaillé. Laisser le moins de place possible à l'impondérable ou au hasard ;
- plutôt qu'une confrontation directe, le bon manager créera un *shi*. C'est-à-dire une situation (une énergie, un pouvoir) permettant d'utiliser les éléments extérieurs à son avantage. On gagne plus aisément sur son terrain dans des conditions connues et avec des éléments de contexte favorables ;
- enfin, le manager a pour rôle de prendre l'initiative, et surtout de la garder. Savoir dans quelles conditions et à quels moments mes équipes sont au maximum de leurs compétences, maîtriser et contrôler le *timing* : cela est assurément affaire de stratégie managériale.

b) En Europe – Du management de la famille à l'organisation scientifique du travail sur les chaînes de production

Contrairement à une idée reçue, le management trouve son origine bien avant l'avènement du capitalisme, de l'usine, ou de la grande entreprise⁴. Au ^{xviii}^e siècle, *manager* (même si le mot n'est pas utilisé) signifie encore prendre soin des membres de la famille, et notamment des plus vulnérables : enfants, vieillards, malades, femmes enceintes... Manager, c'est encore prendre soin des outils nécessaires au labeur. Entretenir, ranger, nettoyer, et se charger des soins apportés au cheval, qui fait partie intégrante des outils de travail : tout cela relève d'une organisation spécifique.

Le management de cette époque n'est finalement qu'assez informel, et centré autour de la sphère familiale. Sans rationalité ni organisation, c'est le bon sens et l'adaptation aux configurations locales qui conduisent la prise de décision, pour ce qui est des tâches domestiques.

Cependant, on commence quelque peu à insister sur l'importance de mesurer, de chiffrer, et d'établir des régularités statistiques. On établit des graphes avec les différents stades de croissance des plans, on dessine des schémas pour orienter ou bien meubler sa maison, on organise l'étable, ou la cuisine, pour avoir les outils, ustensiles, à portée de main, etc.

C'est précisément parce que toutes ces organisations familiales sont régies par du « bon sens paysan », ou de l'affect, qu'elles ne fonctionnent pas bien. Par mauvais fonctionnement, il faut entendre qu'elles ne peuvent être dupliquées, standardisées, mesurées...

4. Thibault le Texier, *Le maniement des hommes : essai sur la rationalité managériale*, La Découverte. 2016.

C'est en tout cas ce que pensent les ingénieurs en charge de faire tourner les usines, d'une industrialisation en plein essor.

C'est bien en s'inspirant du modèle d'organisation familial que va naître une organisation plus scientifique du travail.

« Nous passons notre vie à gérer et à être gérés, que ce soit sur les bancs de l'école, en famille, au travail, dans les transports, dans les parcs d'attractions ou sur les terrains de sport. Notre psyché, nos comportements et notre corps sont mesurés, régulés, arrangés, motivés et évalués, non moins que nos appétits, notre culture, notre environnement, nos appareils technologiques, notre cholestérol, nos douleurs ou notre stress. La gestion est devenue la forme privilégiée de notre action sur le monde (...) »

Thibault le Texier

2. L'avènement – Du xix^e au xx^e siècle

a) *De la Ford T à la Toyota – Pionniers et parangons, les fondateurs du management moderne*

Le xix^e siècle voit l'avènement de l'industrialisation, et de son corollaire : la production de masse. L'exemple de ces chaînes de montage automobiles, reprises dans *Les temps modernes* de Chaplin, démontre certes l'aliénation de l'ouvrier au travail, mais surtout l'organisation scientifique des usines. On y observe une forte capacité de rendement des chaînes de production, due au contrôle des gestes humains, ainsi qu'à une organisation précise de leurs tâches. C'est généralement à l'ingénieur F.W. Taylor que l'on attribue cette idée, qui sera par la suite reprise et améliorée, notamment par le constructeur automobile Henri Ford. Efficacité, organisation, contrôle et rationalisation sont les fondements du taylorisme, et plus largement, du management comme champ d'étude moderne.

La loi de Taylor

Taylor axe sa loi sur l'idée que les tâches confiées doivent être effectuées dans le bon ordre. Le bon ordre signifiant l'ordre établi en amont pour un gain de temps optimum, et une marge d'erreur limitée. Cette loi paraît évidente, et plus facile à respecter sur les axes techniques, tels que l'assemblage d'un véhicule sur une chaîne de montage, la conception d'un bâtiment qui passe par une phase d'étude et de conception de plans... mais pas toujours dans des opérations du quotidien, ou l'on pare parfois au plus pressé.

Le risque est alors bien connu : perte de temps, d'énergie, on ne sait plus vraiment qui fait quoi, on bâcle des étapes ou on les shunte, avec *in fine* un risque accru d'erreurs.

C'est sur un terreau quelque peu revanchard, faisant suite à la capitulation japonaise de 1945, que naît dans la tête de Taiichi Ono, en 1962, l'idée d'une nouvelle organisation du travail. Cet ingénieur, comme beaucoup de ses compatriotes, souhaite participer au redressement économique de son pays. Pour cela, il posera les bases du *toyotisme*, qui sera adopté et mis en place dans l'usine de Sakichi Toyoda, père fondateur de Toyota.