



MANAGEMENT COMMERCIAL

2^{ème} Partie

Réaliser par Mr Hassan EL HASANY

1* Définition du Management

Définition de Management.

3

Le management peut se définir comme « un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ».

Définition de Management.

4

Le management peut aussi être conçu comme une « démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont coordonnées vers la réalisation des buts poursuivis. Cette démarche se traduit suivant un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de façon à en tirer un rendement optimal conformément à une philosophie axée sur la satisfaction des différents publics impliqués.

2* Quels sont réellement les managers?

Les managers

6

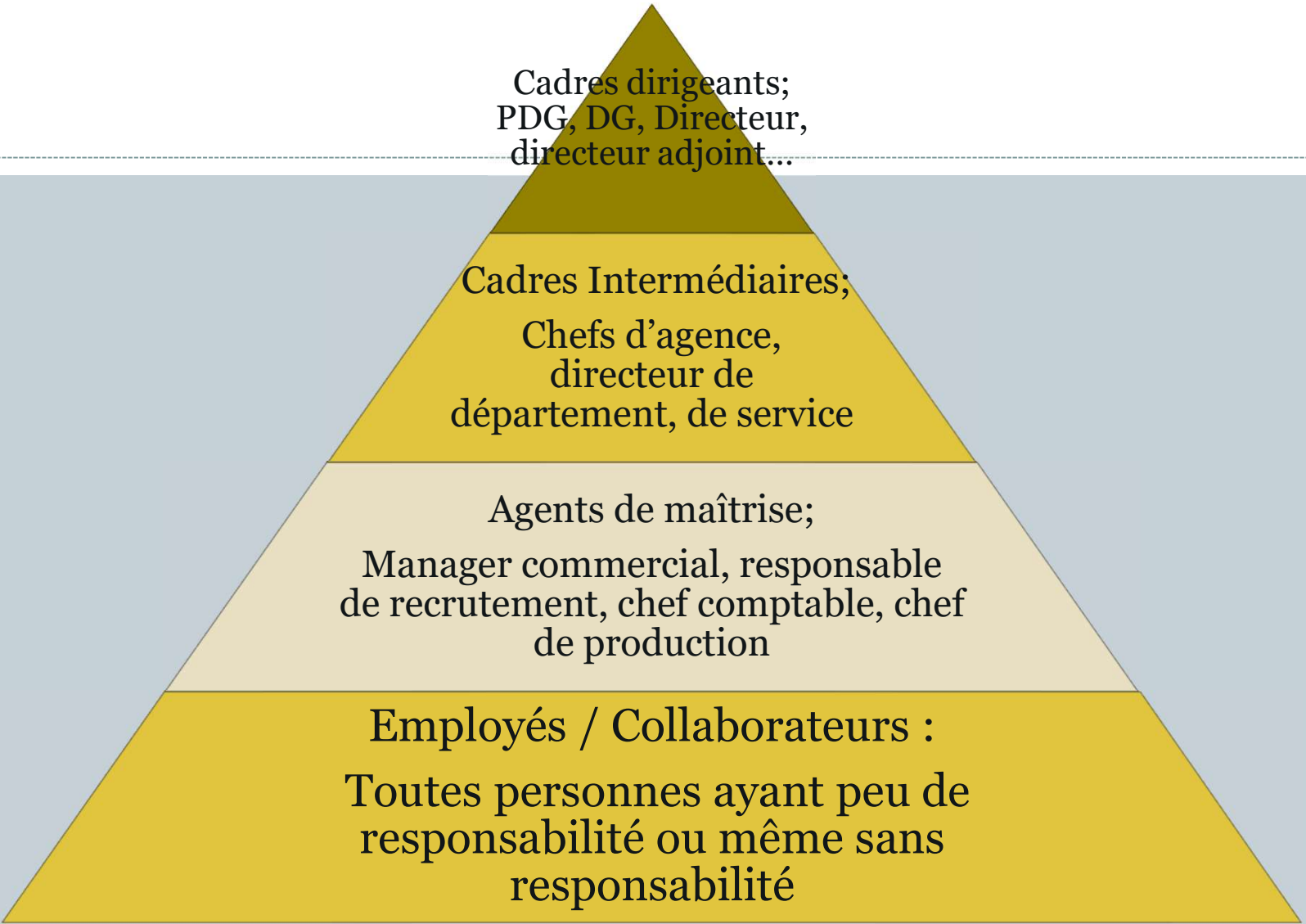
- Les managers sont ceux et celles qui planifient, organisent, dirigent, et contrôlent les personnes et les activités d'une organisation afin de réaliser ses objectifs à court, moyen et long termes.

En quoi les managers se distinguent-ils des autres collaborateurs de l'entreprise?

7

- Les **employés** (appeler aussi collaborateurs, exécutants ou opérationnels, selon le niveau d'autonomie requis) ont la charge d'une tâche donnée, mais n'ont que peu de responsabilité, même aucune, de supervision de travail des autres; par exemple, ils enregistrent par téléphone une commande, assurent une relation commerciale ou opération sur une chaîne de montage...

- Par contre les managers dirigent les activités des employés et responsable de niveau inférieur.
- Les managers sont donc des personnes coordonnant et dirigeant dans une organisation les activités des autres soit en mode hiérarchique ou en mode transversal.
- Les managers répartissent généralement en trois catégories; les cadres dirigeant, les cadres intermédiaires et les agents de maîtrise.



Cadres dirigeants;
PDG, DG, Directeur,
directeur adjoint...

Cadres Intermédiaires;
Chefs d'agence,
directeur de
département, de service

Agents de maîtrise;
Manager commercial, responsable
de recrutement, chef comptable, chef
de production

Employés / Collaborateurs :
Toutes personnes ayant peu de
responsabilité ou même sans
responsabilité

Les managers possèdent des titres très différents:

10

- **Les agents de maîtrises;** correspond généralement aux surveillants, chef d'équipe ou coordinateurs, leur mission consiste à gérer les activités quotidiennes des employés.
- **Les cadres intermédiaires;** occupent des niveaux oscillant entre le terrain (surveillants) et les hautes sphères, ils dirigent d'autres managers, voire des employés, et se chargent de traduire les objectifs de la direction en données exploitables par les responsables et collaborateurs de niveau inférieurs.

➤ **Les cadres dirigeant** sont chargés de prendre des décisions sur la direction de l'organisation et définissent les objectifs stratégiques de l'organisation. Les hauts dirigeants sont; des vice-présidents, PDG, président honoraires, directeurs généraux ou encore membres du comité de direction...

➤ Les rôles de Manager

Les rôles décisionnels

- **Décisionnels**
- **Informationnel**
- **Interpersonnels**



Quand il prend des décisions, le manager se sert de l'information, à titre :

1. d'entrepreneur
2. d'arbitre des conflits
3. de répartiteur des ressources
4. de négociateur.

Les rôles informationnels

- Décisionnels
- **Informationnels**
- Interpersonnels



Dans sa façon de traiter l'information, le manager joue le rôle :

5. d'évaluateur de l'information
6. de diffuseur de l'information
7. de porte-parole de son entreprise.

Les rôles interpersonnels

- Décisionnels
- Informationnels
- **Interpersonnels**

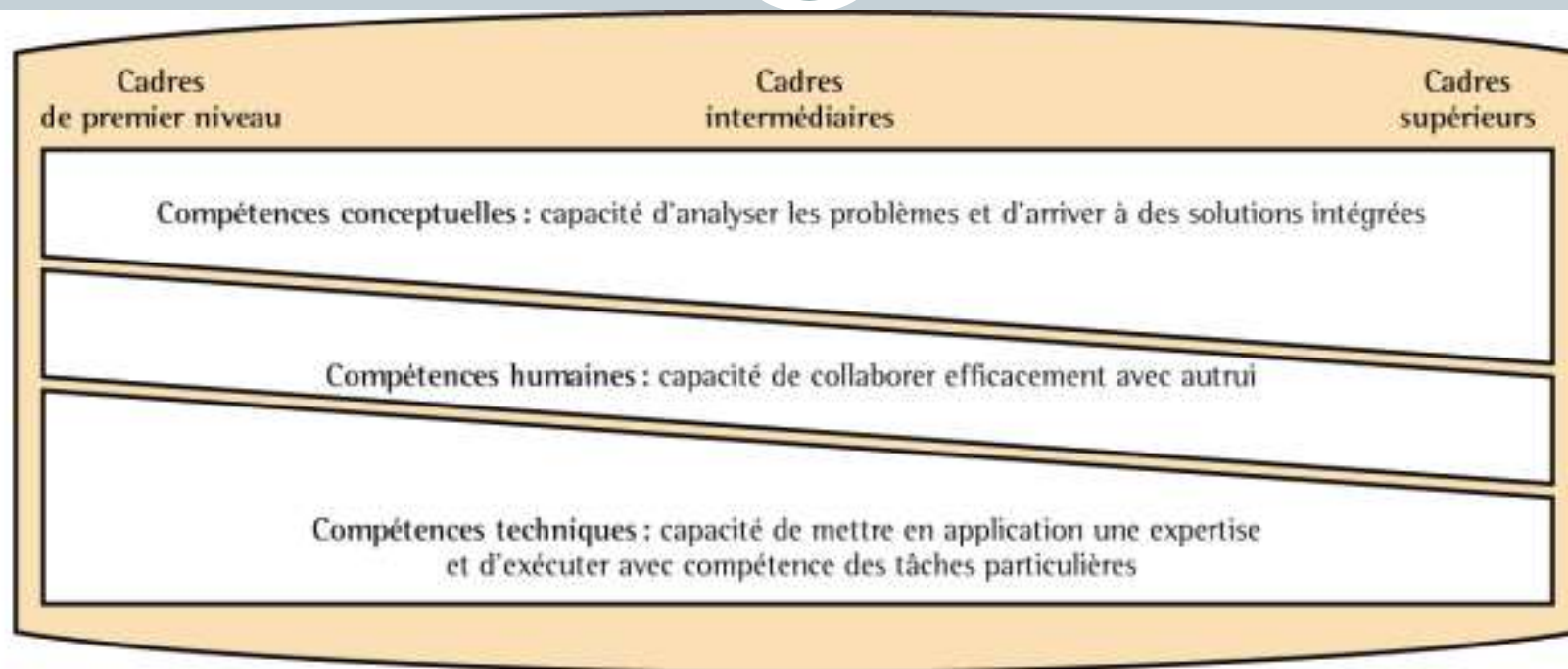


Le Manager entre en rapport avec les autres membres de l'organisation en tant que :

8. Symbole
9. Leader
10. Agent de liaison

Compétences

- Techniques
- Conceptuelles
- Humaines (motivation – relations interpersonnelles)



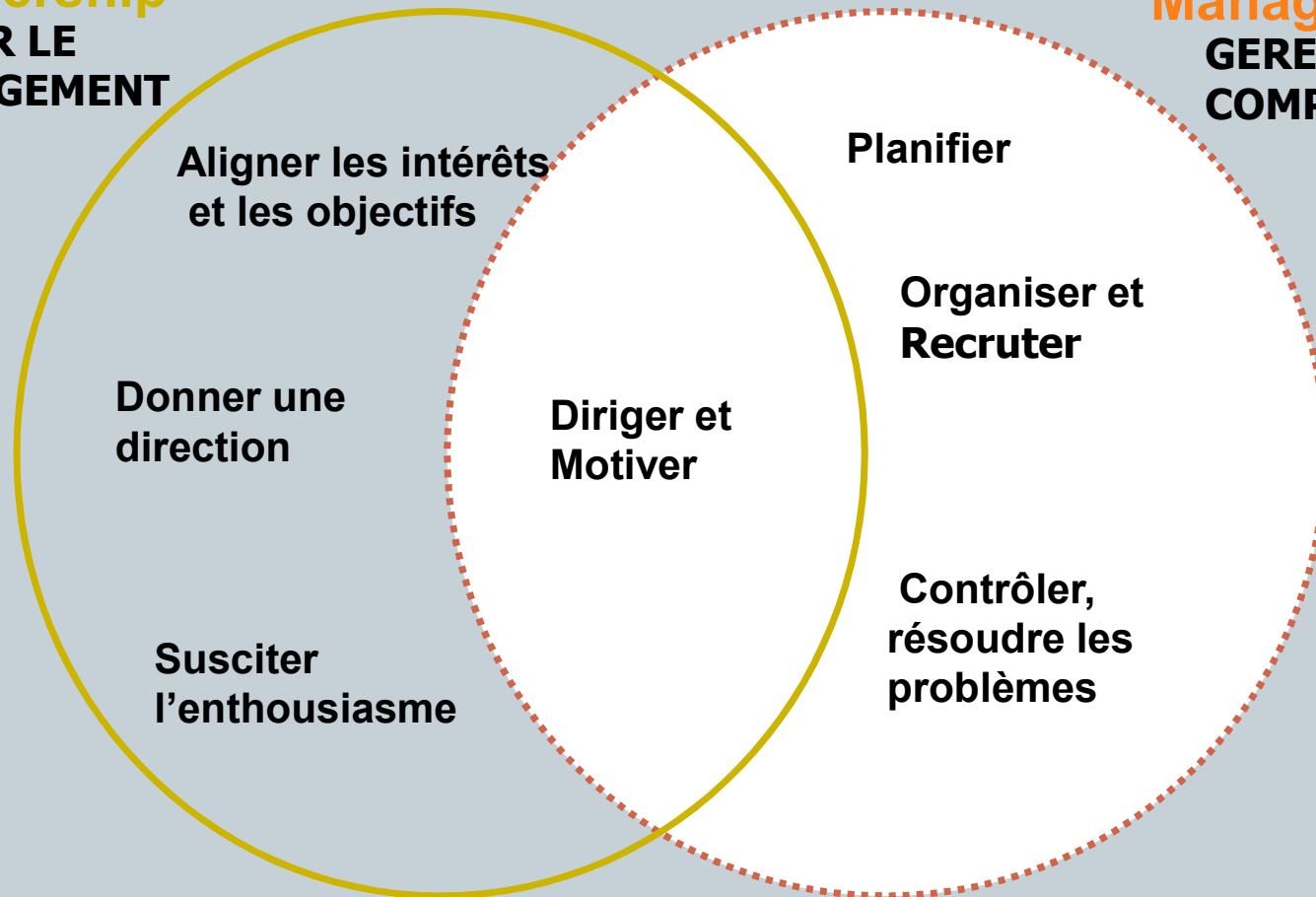
3* Manager et leader quelle différence?

Leadership et Management

- ✓ **Leadership:** est la capacité d'orienter et de mobiliser durablement un groupe d'individus vers l'accomplissement des objectifs précis.
- ✓ **Manager :** diriger le travail des autres et être responsable des résultats obtenus.

Leadership
GERER LE
CHANGEMENT

Management
GERER LA
COMPLEXITE



19

La distinction entre un manager et un leader

UN MANAGER	UN LEADER
Prépare les plans et les budgets, fixe les objectifs et gère la complexité.	Développe une vision et une stratégie pour atteindre cette vision.
S'assure que l'organisation a les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs fixes.	Aligne les employés à la vision de l'entreprise et aux objectifs, leur communique la vision et les objectifs et les impliquent.
S'assure que le plan mis est atteint en contrôlant le travail des employés et en solvant les problèmes.	Motive et inspire les employés afin qu'ils travaillent pour réaliser cette vision, prend soin de leurs besoins, valeurs et émotions.

4* Processus de Management

- 1* Planification
- 2* Organisation
- 3* Direction
- 4* Contrôle

Le management peut se définir comme « un **PROCESSUS** spécifique consistant en activités de **PLANIFICATION**, d'**ORGANISATION**, d'**IMPULSION** et de **CONTRÔLE** visant à déterminer et à atteindre des **OBJECTIFS** définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources.

Activités de Management

23

Planification

Fixer des objectifs, élaborer une stratégie et mettre au point des sous plan pour coordonner les activités.

Organisation:

Déterminer les besoins, les moyens d'action et les personnes responsable de chaque tâche.

Atteindre l'Objectif fixé
par l'organisation

Contrôle

Surveiller les activités pour s'assurer qu'elles se déroulent comme prévu

Direction

Diriger et motiver toutes les parties impliquées et résoudre les conflits

1* La planification

24

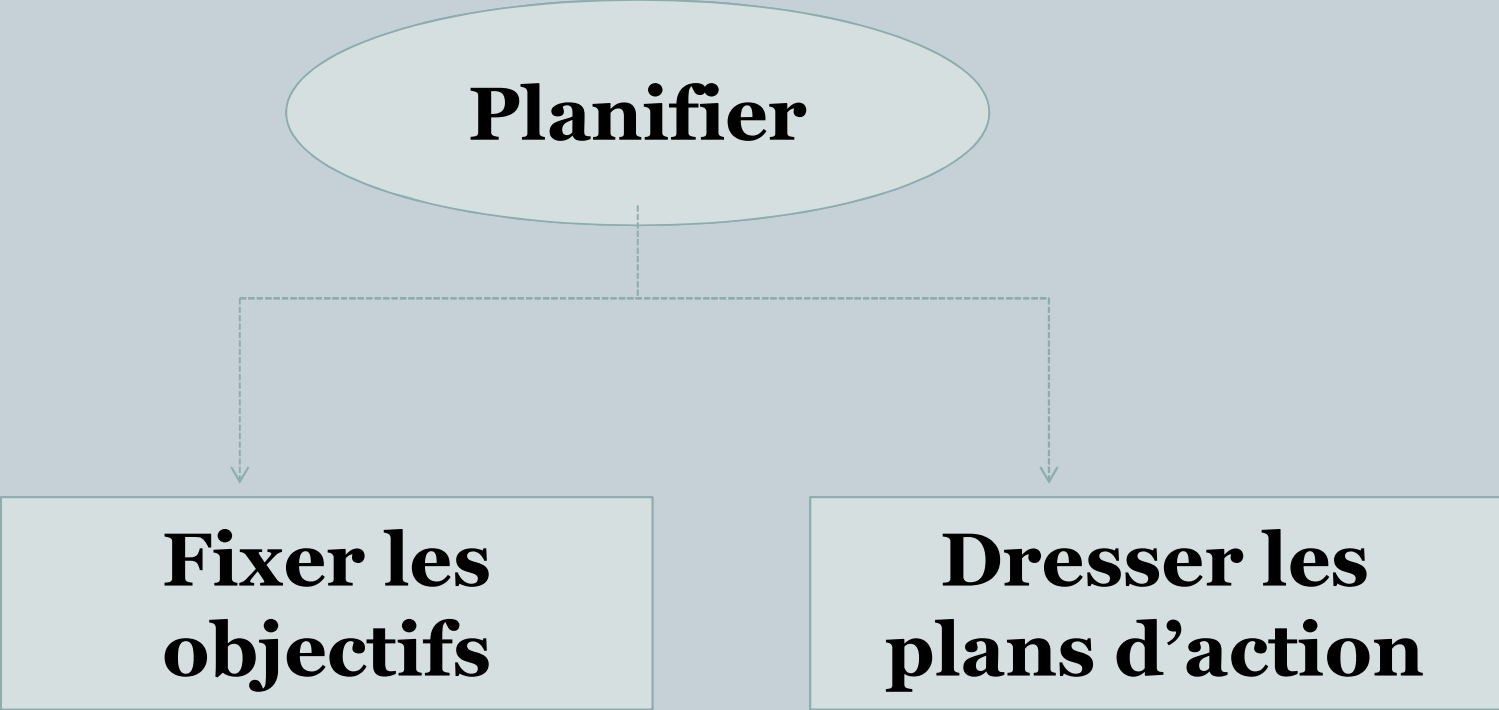
La planification est la première étape de processus de management et se définit comme une procédure formalisée de prise de décision, par laquelle l'entreprise élabore une représentation souhaitée de son état futur et les modalités de mise en œuvre correspondantes

La planification passe par la définition des objectifs, l'élaboration d'une stratégie globale pour les atteindre et la création d'une hiérarchie complète de plans pour intégrer et coordonner les activités. Elle concerne donc tout ce qu'il faut faire et comment le faire.

On peut schématiser la planification comme suit:

25

Planifier



```
graph TD; A([Planifier]) --> B[Fixer les objectifs]; A --> C[Dresser les plans d'action];
```

The diagram illustrates the planning process. At the top, the word 'Planifier' is enclosed in a light blue oval. A dashed line descends from this oval and splits into two arrows. The left arrow points to a light blue rectangular box containing the text 'Fixer les objectifs'. The right arrow points to another light blue rectangular box containing the text 'Dresser les plans d'action'.

**Fixer les
objectifs**

**Dresser les
plans d'action**

SMART; Objectifs motivants

26

Un but est une intention alors que l'objectif est Quantifiable, Mesurable, Réalisable et Pertinent à la mission de l'entreprise.

Ex: Augmenter nos ventes = but = intention

Augmenter nos ventes de 10% dans deux ans = Objectif

Un objectif doit avoir cinq critères pour qu'il soit un objectif motivant, se sont les critères SMART:

S = Spécifique; un objectif ne peut être formulé de manière vague et générale, mais doit être défini de manière rigoureuse et précise.

M = Mesurable; afin de pouvoir examiner si les objectifs sont atteints. Cette mesure peut se traduire sous la forme de notions de quantité, de qualité, de temps ou d'argent.

A = Acceptable; Les objectifs doivent être acceptés par le collaborateur, l'équipe, l'organisation, le client et la société.

R = Réalisable; L'objectif doit être concret et faisable, si il est trop ambitieux, il est impossible de l'atteindre,

T = Temporelle; Il est convenu d'une échéance à laquelle l'objectif doit être atteint. Une ligne de temps peut éventuellement être tracée sur laquelle sont placées les objectifs intermédiaires.

Management Par objectif

28

Management Par Objectif (MPO) est une nouvelle technique de management utilisée pour faciliter le processus d'établissement des objectifs de l'ensemble de l'organisation ainsi que ceux des unités auxiliaires.

Mais qu'elles sont les étapes de Management par Objectif!?

Les étapes de MPO

29

- 1) Fixer les objectifs de l'organisation = Top Management.
- 2) Fixer les objectifs de services = Top management avec les responsables de services
- 3) Discuter les objectifs des services = Responsable des services et ses collaborateurs.
- 4) Fixer les objectifs personnels = Chaque Subordonnée à un objectif.
- 5) Assurer la rétroaction = Rencontre pour suivi et surveillance.

Les types de plan

30

❖ Après la définition des objectifs le manager doit mettre en place des plans pour la concrétisation de l'objectif. Les plans sont conçus sous forme de feuille de route qui contient tous les objectifs à atteindre et les actions qui seront déployés pour y parvenir.

❖ les plans diffèrent selon la **forme**, **durée** ou **fréquence d'utilisation**:

❖ **Selon la Forme:**

- ❑ **Les plans descriptifs;** Plan qui doit décrire tout ce qui va être accompli et comment
- ❑ **Les plans budgets;** Concerne les plans exprimés en termes financiers.
- ❑ **Les plans graphiques;** Concernent les plans exprimés sous forme de graphique, et qui ont le même rôle que les plans descriptifs.

❖ **selon la durée:**

- ❑ **Plan stratégique** (de 3 ans à 5 ans et plus) se sont les plans à long terme, concernant les objectifs stratégiques de l'organisation.
- ❑ **Plan tactique ou professionnel** (de 1 an à 3ans) se sont les plans concernant les objectifs de moyen terme.

❑ **Les plans Opérationnels;** concerne les plans de courts terme, Par Exemple pour faire face à une commande, réorganiser les shifts et travailler en non stop.

❖ **Selon fréquence d'utilisation:**

❑ **Plan permanent;** il s'agit d'un plan fonctionnant comme politique, procédure ou règle destiné à usage répété. Exemple; les managers ne sont pas autorisés à accepter des cadeaux des fournisseurs dont la valeur serait suffisante pour influencer leur décisions (politique).

❑ **Plan à usage unique;** dit aussi plan projet; ce sont des plan élaboré pour une fin précise et ponctuelle, et qui n'est destiné que à une seule utilisation.

2* L'organisation

33

Processus qui consiste à décider des fonctions (Vente, Finance, Mkg) précises qui doivent être accomplies de la façon dont ces fonctions doivent être coordonnées pour que les objectifs de l'organisation soient atteints.

Organiser c'est mettre de l'ordre. En ce sens organiser serait donner la vie à une structure, ou chacun doit jouer son rôle.

Comment créer une structure?

Comment créer une structure?

34

- I. Déterminer la quantité totale de travail à exécuter,
- II. Répartition des tâches et groupement ; Déterminer et regrouper en unités de travail (équipe, section ou service) les tâches (activités) requis pour la concrétisation des objectifs et des plans.
- III. Assignment de l'autorité; Assigner à chaque unité de travail l'autorité et les responsabilité nécessaires à son bon fonctionnement.
- IV. Coordination: Définir les relations et les modes de collaboration devront nécessairement exister entre les diverses unités d'entreprise.

Répartition des tâches et groupement

35

Selon Fonctions (Marketing, finance, RH, production...)

Selon les produits (Biens et services)

Selon la clientèle

Selon les canaux de distribution (pharmacies, épiceries, grandes surfaces).

Géographique (grand Casablanca, Tanger, Sud...)

Par procédés (Fabrication d'aliments, production d'un produit)

Structure et Autorité

36

Chaine hiérarchique (Unité de commandement): Principe de management selon lequel chaque employé doit se référer à un seul et unique supérieur

Eventail de subordination (de contrôle): Nombre d'employés sous sa responsabilité directe que un manager peut diriger de manière efficace

Quelle est la différences entre l'autorité et pouvoir!?

Autorité et Pouvoir?

37

Autorité: Droit attaché à une position hiérarchique de donner des ordres et de les voir exécutés.

Pouvoir: Capacité d'un acteur à influencer des décisions ou à amener d'autres acteurs à agir dans une direction donnée

3* La direction

38

***« Une main sans la tête qui la dirige
est un instrument aveugle ; la tête sans
la main qui réalise reste impuissante »***

Claude Bernard

Définition de La direction

39

❖ Diriger consiste à pouvoir exercer sur les autres une influence qui leur fera prendre une orientation donnée, et leur fera réaliser, un certain nombre d'activités en vue d'atteindre, collectivement, un résultat précis.

La décision

40

Définition

Décider signifie dans le sens latin « trancher ». Décider, c'est aussi transformer une volonté en acte.

La décision est l'élément intermédiaire entre la pensée et l'action.

Il est courant de dire que le manager est un décideur

Les différents types de décision

41

On peut classer les décisions en trois types: décision stratégique, décision administrative, et décision courante.

Les décisions stratégiques

Elles sont définies au sommet stratégique de l'organisation. Elles touchent les orientations générales de l'entreprise

Les décisions administratives

Elle vise surtout à assurer la disponibilité des moyens et leur combinaison pour réaliser les objectifs de l'entreprise. C'est le genre de décision prise par la hiérarchie intermédiaire. Exemple, recrutement, promotions, achats,...

Les décisions courantes

Elles ne visent que le court terme et la réalisation des objectifs opérationnels. Ce genre de décision est laissé à l'initiative de la hiérarchie de terrain.

4* Le contrôle

43

Contrôler c'est s'assurer du respect des règles de conduite

Définition

En management, on peut définir le contrôle comme toute activité qui consiste à suivre, à vérifier les actions entreprises par rapport aux prévisions (Situation souhaité)

Les niveaux et les types de contrôle

44

Il existe plusieurs niveaux de contrôle, dont deux sont essentiels: le contrôle externe et le contrôle interne

Le contrôle externe

45

On parle de contrôle externe pour ce qui concerne la connaissance et le suivi de ce qui se passe dans l'environnement de l'entreprise: son marché, ses produits, sa technologie, ses concurrents. Il s'agit de surveiller l'évolution de tous les facteurs externes, qui touchent l'entreprise et ses activités, ainsi que les effets de ces activités sur le milieu.

Le contrôle interne

46

Le contrôle interne peut être une sorte de diagnostic permanent, un inventaire quantitatif et qualitatif continu touchant tous les points intervenants dans les flux qui assurent la production et la qualité du bien ou du service que l'entreprise met sur le marché.

Les types de contrôles

47

Il existe deux types de contrôle: le contrôle de prévention ou proactif et le contrôle d'alerte ou réactif.

Le contrôle de prévention

C'est un contrôle qui s'exerce avant que ne survienne la situation fâcheuse, de façon préventive.

Le contrôle d'alerte

Il s'oriente d'avantage vers « la guérison », une fois le constat d'une difficulté établi. C'est un contrôle qui permet la réaction et appelle une correction pour rétablir les flux

5* Style de Management

Le style du manager ?

49

- Le style de management varie d'un manager d'entreprise à un autre.
- La manière de diriger est souvent fonction de sa personnalité, de son vécu, de ses expériences et de son entourage professionnel.
- Cela dit, il adoptera très probablement l'un des quatre grands styles de management

Théorie X et Théorie Y

50

- Mac Gregor identifia deux sortes de styles de management :
- **La théorie X** : Repose sur le postulat selon lequel l'employé n'aime pas travailler. Il est improductif s'il n'est pas surveillé. Il ne travaille que sous la contrainte, voire la menace
- **La théorie Y** : Repose sur le postulat selon lequel l'employé aime travailler. Il a besoin d'autonomie, et sa créativité doit être libérée et suscitée

Théorie X et Théorie Y

51

- **Management autoritaire (X)** ne peut être efficace, car il ne prend pas en compte les besoins des hommes.
- **Management participatif (Y)**, organise les conditions et les méthodes de travail pour permettre aux salariés d'atteindre leurs propres buts tout en orientant leurs efforts vers les objectifs de l'organisation.

Le Management Directif

52

L'attitude est centrée sur les résultats, peu sur le relationnel

le manager ne prend pas en compte l'opinion Mais recherche à tout contrôler de ses collaborateurs, n'encourage pas les prises d'initiatives individuelles.

Mais, en termes d'avantages le management directif permet de prendre rapidement des décisions et de disposer d'une structure organisationnelle bien hiérarchisée et efficace.

Le Management Persuasif

53

l'attitude est centrée sur les résultats et sur le relationnel

le manager fixe des objectifs puis il mobilise et fédère l'ensemble de ses équipes autour de ces objectifs.

Il conserve la main et reste le décisionnaire, cependant il donne du sens à ses décisions.

Le Management Participatif

54

L'attitude est essentiellement centrée sur le relationnel, peu sur les résultats

Le comportement du manager tendra à :

Privilégier le conseil, le soutien et l'accompagnement.

Passer du temps pour analyser les problèmes, les améliorations possibles,

Écouter avant de donner son avis,

Il préférera l'entretien interindividuel à la réunion,

Discuter (voir décider) avec les équipes sur un pied d'égalité

Le Management Déléгатif

55

L'attitude n'est centrée ni sur les résultats ni sur le relationnel

Le comportement du manager tendra à :

- Responsabiliser ses équipes sur les missions, les objectifs, les projets,
- Développer la prise d'initiative,
- Contrôler de manière distante et à moyen terme,
- Avoir peu de discussion avec ses collaborateurs, mais de bonne qualité. Son aide est indirecte par ses contacts, ses appuis, son réseau,
- Faire confiance.