



RAPPORT SYNTHETIQUE DE FORMATION

Management et Leadership

CYCLE 1:

SOCLE COMMUN DE CONNAISSANCES GENERALES

Inscae/2014

DESCRIPTION DE LA FORMATION

○ I-OBJECTIFS DE LA FORMATION

- ✓ Maitrise des concepts et optimisations des pratiques
- ✓ Amélioration des approches managériales pour une plus meilleure efficacité professionnelle
- ✓ Acquisition d'outils d'aide à la prise d'une décision rationnelle Acquisition des techniques du leadership

○ II-COMPETENCES A ACQUERIR/ A DEVELOPPER :

- ✓ Acquérir les outils nécessaires pour devenir un bon Leader ;
- ✓ Maitriser les techniques de Management et d'organisation ;
- ✓ Diriger une équipe ;
- ✓ Maitrise des approches et techniques de management ;
- ✓ Amélioration des méthodes d'analyse des situations (gérer le temps, gérer les conflits)

○ III-RESULTATS ATTENDUS

- ✓ Capacité d'adaptation au nouveau système managérial dans l'Administration Publique (New Public Management) ;
- ✓ Outils d'aide à la décision

○

CONCEPTS

- **Planification** : Etape du processus de management où l'on décide des objectifs à atteindre des moyens requis pour ce faire, en tenant compte de la perception de l'environnement externe (opportunités et menaces) et d'autres caractéristiques internes (forces et faiblesses) susceptibles d'influencer l'activité
- **Organisation** : Fonction managériale qui consiste à coordonner ou regrouper les ressources humaines, financières et physiques de l'Administration pour qu'elle puisse concourir à la réalisation des objectifs spécifiés dans la phase planification.
- **Structure** : Arrangement logique des divers niveaux de management et des fonctions de l'entreprise, de façon à atteindre les objectifs de cette dernière. C'est le fondement sur lequel reposent les relations formelles entre les composants de l'entreprise.
- **Contrôle** : Processus de gestion qui permet à un gestionnaire d'évaluer sa performance, de comparer les résultats obtenus avec ses objectifs et plans, et de prendre les mesures correctives appropriées pour remédier aux situations défavorables.
- **Management** : Méthode de planification, d'organisation, de direction et de contrôle, orienté vers l'atteinte d'objectifs, par l'entremise de personnes, en conjonction avec les autres ressources de l'organisation (matières premières, équipements, capital, ...) et en tenant compte de la perception de l'environnement (opportunités et menaces) et d'autres caractéristiques de l'entreprise (forces et faiblesses).

- ✓ **Le management de l'administration publique** : Science qui étudie le mode de fonctionnement des organismes de l'administration publique, comment ils réagissent aux nécessités sociaux, comment ils utilisent d'une manière rationnelle les moyens financiers, comment ils servent la population dans une période courte du temps et avec dépenses minimums.
- ✓ **Manager** : La personne qui dirige une équipe/une entreprise
- ✓ **Leadership** : Activité qui consiste à influencer le comportement d'un individu ou d'un groupe permettant l'établissement des objectifs et leur réalisation
- ✓ **Politique** : Principes, cadre général ou ensemble d'organisations à respecter formellement constituée dans le but de parvenir à des fins déterminées
- ✓ **Stratégie** : Art de coordonner des actions et de manœuvrer habilement pour atteindre un objectif
- ✓ **Organisation** : Fonction managériale qui consiste à coordonner ou regrouper les ressources humaines, financières et physiques de l'Administration pour qu'elle puisse concourir à la réalisation des objectifs spécifiés dans la phase planification.
- ✓ **Structure** : Arrangement logique des divers niveaux de management et des fonctions de l'entreprise, de façon à atteindre les objectifs de cette dernière. C'est le fondement sur lequel reposent les relations formelles entre les composants de l'entreprise.



- ✓ **Organigramme** : C'est un graphique qui représente la structure, fait apparaître ses organes et ses diverses fonctions. Il définit les liens hiérarchiques de commandes, et les liens fonctionnels.
- ✓
- ✓ **Direction** : animation de l'équipe de travail, détermination des buts finaux et des stratégies et mise en œuvre des activités.
- ✓ **Motivation** : Ensemble des impulsions, des désirs, des préférences, qui incitent un individu à réagir favorablement.
- ✓ **Besoins** : état de déficience ou de déséquilibre psychologique et physiologique chez l'individu.
- ✓ **Contrôle** : Processus de gestion qui permet à un gestionnaire d'évaluer sa performance, de comparer les résultats obtenus avec ses objectifs et plans, et de prendre les mesures correctives appropriées pour remédier aux situations défavorables.
- ✓
- ✓ **Communication** : action de faire connaître quelque chose à quelqu'un ou de se mettre en relation avec quelqu'un ou d'échanger des informations

PARTIE I : LE MANAGEMENT ET LE MANAGER

➤ **Pourquoi le Management ?**

Toute activité humaine nécessitant la participation d'un groupe afin d'atteindre un objectif commun requiert un bon Management.

➤ Quelles sont les actions obligatoires pour un Manager ?

- ❖ Mettre en place des objectifs
- ❖ Faire des analyses
- ❖ Prendre des décisions rationnelles
- ❖ Motiver son équipe
- ❖ Communiquer avec son équipe
- ❖ Faire attention à la forme

➤ Quels sont les critères pour la formulation d'un objectif ?

L'objectif doit toujours être SMART, c'est-à-dire :

- ❖ **S**ignificatif
- ❖ **M**esurable
- ❖ **A**cceptable
- ❖ **R**éalisable
- ❖ **T**emporel

Par ailleurs, il doit être simple, facile à comprendre et facile à contrôler par l'équipe.

NB : s'il n'y a pas d'objectif alors il n'y a pas de management



➤ Quels sont les avantages d'avoir un objectif précis dans une organisation ?

- ❑ L'existence de l'objectif permet au manager de définir quelle est la stratégie à suivre, le programme à mettre en place, d'identifier les moyens nécessaires.
- ❑ Ceci favorise l'engagement personnel de chaque membre de l'équipe. Une fois que l'objectif est clair, il est facile de motiver et de responsabiliser l'équipe.

➤ Comment un manager peut faire une analyse de l'existant ?

Il a plusieurs méthodes pour faire une analyse. La méthode la plus simple consiste à:

- ❑ Déterminer les **forces** à saisir,
- ❑ Identifier les **faiblesses** à surmonter,
- ❑ Identifier les **opportunités** à saisir
- ❑ Déterminer les **menaces** à éviter

➤ Quelle décision doit prendre un manager ?

- ❑ Un manager doit toujours prendre une décision **rationnelle**. Pour ce faire, il doit baser sa décision par une analyse de la situation et par la logique. Toutefois, il est à remarquer qu'il n'y a pas de décision fiable à 100%.



Comparaison entre un manager et un non manager :

| | Non manager | Manager |
|-------------|-------------|---|
| Fonction | Faire | Faire faire |
| Compétences | Techniques | Techniques (connaissances) Relations humaines Conceptuelles |

- **Les compétences conceptuelles** correspondent à la capacité d'innover, de concevoir, de modéliser pour formuler le mode de développement le mieux adapté compte tenu de sa problématique et de l'évolution de l'environnement et du degré d'acceptation des risques
- **Les compétences techniques** indiquent la maîtrise du métier.
- **Les compétences humaines** représentent la capacité à travailler au sein d'un groupe et à réaliser un travail en commun. Elles se traduisent par le sens des relations humaines, le sens de la communication, le sens d'animation et de motivation la capacité de délégation et de contrôle.



Management et leadership

- Selon Katz, l'importance de ces différentes compétences varie en fonction du niveau de chaque manager dans la hiérarchie suivant le schéma ci-après :

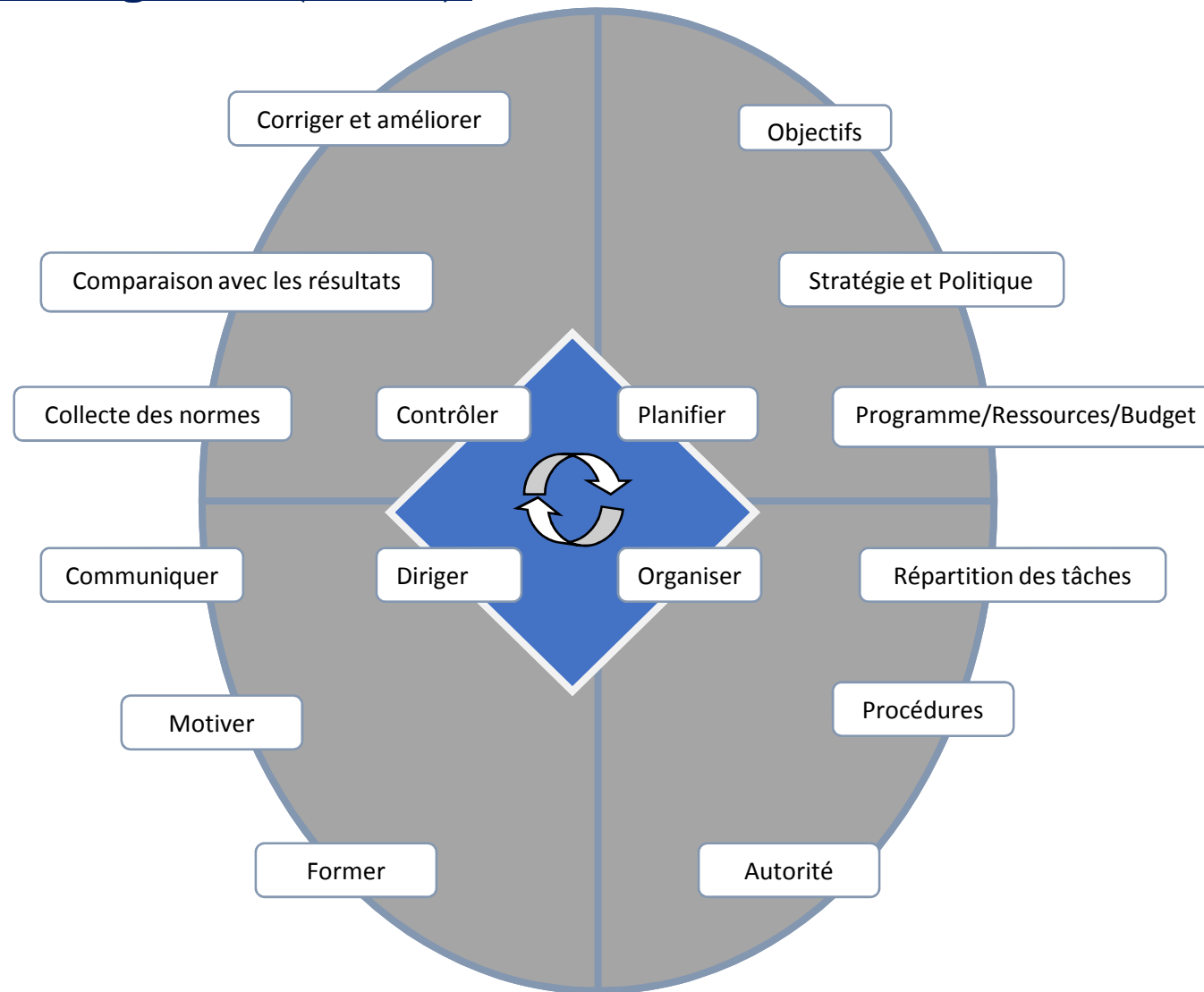
| Niveau inferieur | Niveau moyen | Niveau superieur | | |
|---------------------|-----------------|---------------------|--|--------------------|
| | | | | |
| | | | | Conception |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | Relations Humaines |
| | | | | |
| | | | | Technique |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

➤ Qu'est-ce qu'on demande à un manager ?

Dans la pratique, on ne parle pas d'un bon manager. En effet, ce qu'on demande à un manager c'est d'être **efficace et efficient**. Le manager est efficace s'il a atteint son objectif. Par ailleurs, il est efficient au cas où, il a pu utiliser d'une manière optimale les ressources mises à sa disposition. Par conséquent, si le manager n'est pas efficient alors il est automatiquement non efficace.

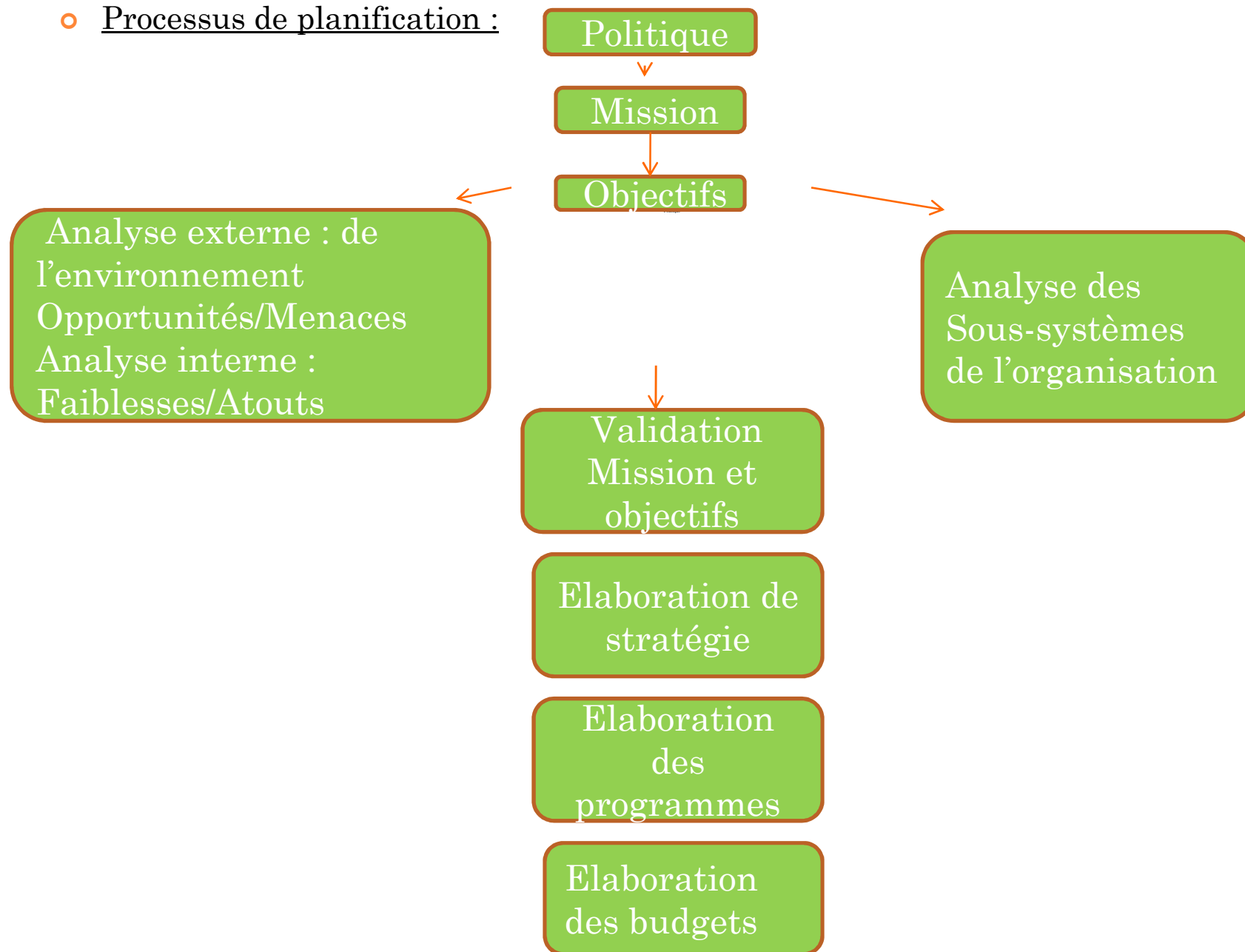


Roue managériale (PODC)



PARTIE II : LA PLANIFICATION ET LA STRATEGIE

- Processus de planification :



Les questions à poser

Dans l'étape de la planification, le bon manager doit répondre au moins aux questions suivantes :

- *Quels sont les objectifs de l'entité ?*
- *Comment fait-on pour atteindre les objectifs fixés ?*
- *Quelles sont les actions à mettre en œuvre ?*
- *Quelles sont les échéances pour la mise en œuvre de chaque action ?*
- *Quels sont les moyens nécessaires ?*

Importance de la planification

- Economie de temps et de l'argent
- Sources de motivation
- Cohérence des décisions



PARTIE III : L'ORGANISATION ET LA GESTION DU TEMPS

L'ORGANISATION

- *T.P : Analyse du système d'organisation de la maison X.*
- Les principes fondamentaux d'organisation :
- Le principe de l'unité des objectifs : avoir le même objectif.
- Le principe de départementalisation : diviser l'organisation dans les secteurs ayant des caractéristiques communes.
- Le principe de la spécialisation : chaque salarié ne s'occupe que d'une partie de la production, voire d'une seule tâche.
- Le principe de l'éventail de subordination : limité le nombre de subordonnés.
- Le principe d'équivalence de l'autorité et de la responsabilité : l'autorité est en fonction de la responsabilité.
- Le principe de l'unicité de commandement : « Nul ne peut servir deux maîtres »



LA GESTION DU TEMPS.

S'ORGANISER SOI-MEME

1- Dresser une liste et séparer les tâches :

- Actives positives (importantes)
- Réactives (peu importantes)

2- Etablir les priorités :

- Important
- Urgent

3- Planifier votre temps :

- Définir les priorités/ Faire la différence entre TRES URGENT, URGENT et IMPORTANT
- Savoir déléguer
- Marquer le temps pour les tâches actives
- Réserver du temps pour les tâches réactives



- *ORGANISER LES EMPLOYES :*
 - ❖ Apprendre à déléguer une partie du travail :
 - ❖ Quelle tâche ?
 - ❖ Qui la fera ?
 - ❖ Combien de temps ?
 - ❖ Former les gens et entraîner-les
 - ❖ Informer les autres
 - ❖ Etre disponible pour donner des conseils
 - ❖ Vérifier les points clés



PARTIE IV : LE LEADERSHIP et LE LEADER

- Le leadership consiste à diriger les employés chargés d'exécuter le travail et à faire progresser les choses, c'est-à-dire à exercer sur eux une influence positive. C'est en facilitant leur travail et en les stimulant que les gestionnaires peuvent motiver les subordonnés à devenir plus productifs, à atteindre leurs objectifs et à travailler dans un esprit de collaboration.
- **LE PROFIL D'UN BON LEADER :**
- Personne qui fait office de chef ;
- Sait influencer les gens : a de l'**autorité** et du **pouvoir** ;
- Bon communicateur : sait écouter et sait se mettre à la place de l'autre ;
- Motive son équipe.



- L' INFLUENCE d'un leader :
 - Pouvoir LEGITIME : autorité
 - Pouvoir de l'EXPERT : compétence
 - Pouvoir CHARISMATIQUE
 - Pouvoir COERCITIF : par la force ou de punition
 - Pouvoir de RECOMPENSE
 - L'approche situationnel



T.P : Les sources du Leadership

Approches étudiées:

- L'approche de droit divin (ex : Charisme, apparence physique, âge, ...)
- L'approche personnalité (ex : responsable, visionnaire, ...)
- L'approche par le comportement



LES STYLES DE LEADERSHIP :

Style AUTOCRATIQUE (dictature)

Style DEMOCRATIQUE (décision d'ensemble)

Style LAISSEZ-FAIRE (liberté)

Selon BLAKE et MOUTON, deux dimensions caractérisent le style de leadership :

- L'intérêt porté aux hommes et aux problèmes humains = approche humaniste
- L'intérêt porté à la production ou aux intrants = approche rationaliste

N.B : Il n'y a pas de style de leadership parfait. Chaque style a ses avantages et ses inconvénients

Dimensions essentielles:

Il existe deux dimensions :

- L'intérêt porté aux hommes et aux problèmes humains : **humaniste**
- L'intérêt porté à la production : **rationaliste**

◦



PARTIE V : LE CONTROLE

- Le contrôle joue un rôle très important pour l'efficacité du manager. Au cours de cette action il doit vérifier si les objectifs fixés dans le cadre de la planification (plans, budgets, ...) ont été atteints et si les moyens mis à la disposition de son équipe ont été employés conformément aux prévisions. Par ailleurs, la vérification doit se faire par rapport aux normes mises en place. Enfin, il est à remarquer que le contrôle n'est un acte de répression.

- **IMPORTANCE DU CONTROLE**

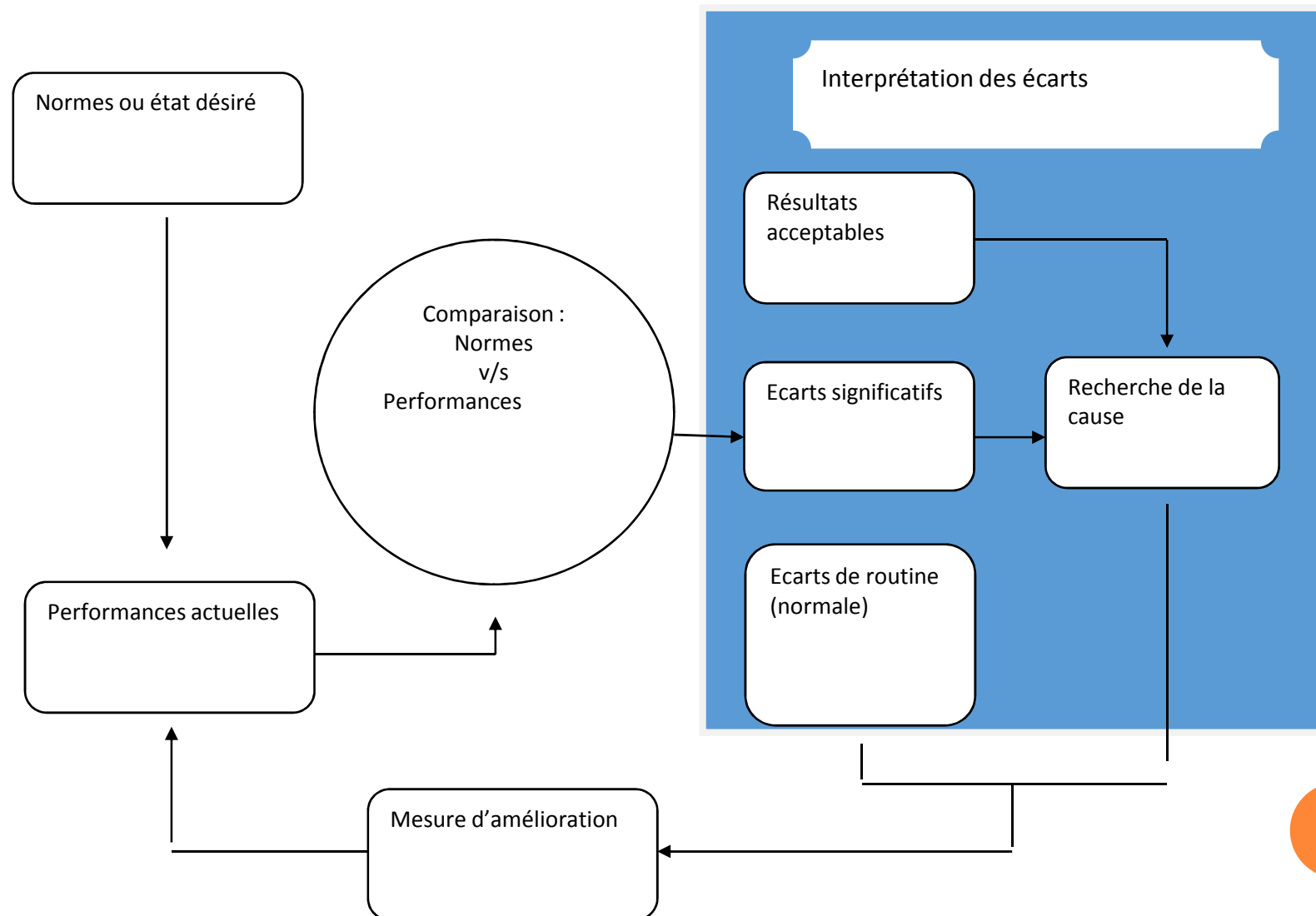
Il permet de:

- Augmenter l'efficacité et le rendement
- Répondre aux besoins des usagers
- Protéger le patrimoine
- Aussi, il est :
- Un outil essentiel de l'évaluation du rendement de chacun
- Un outil indispensable à la prévention des crises



CONTROLE QUALITE

Ci après le processus du contrôle qualité :



PARTIE VI : LA COMMUNICATION

Comme la fonction de contrôle ci-dessus, la communication est aussi importante dans une organisation. En effet, la réussite d'un travail d'équipe dépend de la qualité de la communication entre le supérieur et ses subordonnés.

Ainsi, si un manager veut que son équipe atteigne ses objectifs alors il doit améliorer davantage sa capacité de communication interpersonnelle.

COMPOSANTES DE LA COMMUNICATION

Message : contenu de ce que l'on transmet, de ce que l'autre doit connaître

Code : Mot, symbole, geste, dessin ayant une signification précise et adoptée en tant que tel par les membres d'un groupe, d'une société par convention (d'un commun accord)



- **Codage** : Action de choisir des mots, symboles en fonction du sens que leur donne l'émetteur
- **Décodage** : Action de déchiffrer des mots, des symboles en fonction du sens que leur donne le récepteur
- **Rétroaction** (feed-back) : Réaction du récepteur à une information observée par l'émetteur

IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION

- Pouvoir d'influencer l'opinion publique
- Communiquer c'est toujours influencer
- Permettre d'être plus ouvert aux autres
-



PRINCIPAUX OBSTACLES

- Obstacles techniques (réseaux,...)
- Obstacles psychologiques (mauvaise foi,...)
- Obstacles organisationnels (responsabilités des parties prenantes,...)

COMMUNICATION VERBALE

- Voix : Hauteur de voix, Intensité, Timbre
- Diction : Prononciation, Articulation, Débit, Pause, Intonation
-

COMMUNICATION NON VERBALE

- Proxémique
- Localisation
- Gestes
- Visage et Mimique
- Regard



ACQUIS DE LA FORMATION

- ❖ Renforcement de connaissances sur le management et le leadership
- ❖ Renforcement de connaissance de la planification, organisation de travail d'équipe et contrôle
- ❖ Développement des techniques de communication interpersonnelle et de communication d'entreprise
- ❖ Valorisation de l'examen de soi
- ❖ Application de la roue PODC
- ❖ Application de l'objectif SMART
- ❖ Capacité d'analyse des situations
- ❖ Renforcement de méthode de gestion d'équipes et de ressources
- ❖ Incitation au sens de l'initiative



VALEURS AJOUTEES POUR L'ADMINISTRATION

- ❖ Rationalité de la prise de décision
- ❖ Efficacité et efficience de la gestion
- ❖ Renforcement de la communication interne et externe
- ❖ Respect de la hiérarchie
- ❖ Amélioration de la planification des tâches
- ❖ Réduction du délai d'exécution des tâches

