

1.

[Cours intensif & atelier | Gestion d'équipe efficace | novacorp.ca](http://www.novacorp.ca/Cours_Intensif/Gestion_Equipe)

[Annonce](#) www.novacorp.ca/Cours_Intensif/Gestion_Equipe

-

(514) 462-6250

Exercez un leadership positif et augmentez la productivité de vos employés. Services aux entreprises. Manufacturier. Construction. Industriel. **Cours:** Formations publiques, formations en entreprise, contactez-nous.

- [Gestion équipe efficace.](#)

Exercez un leadership positif et augmentez la productivité

- [Contactez-nous](#)

Vous avez des questions ?

Nous avons des réponses !

Résultats de recherche

Résultats Web

[Cours MGP7130 | Management des équipes de projet | UQAM](#)

<https://etudier.uqam.ca> › Étudier à l'UQAM

-

1.
2.

Ce *cours* vise à permettre aux étudiants d'acquérir les habiletés et les connaissances de base nécessaires à la gestion d'une équipe de projet. Il vise aussi à ...

[Management des équipes de projet et de programme - Cours ...](#)

<https://cours.uqac.ca> › MGP7130

-

1.

Management des équipes de projet et de programme. (3.0 cr.) Développer les compétences à organiser efficacement les processus et les ressources ...

[Cours MGP7130 | UQAT](#)

<https://www.uqat.ca> › [études](#) › [cours](#)

- ... Nous joindre · English. *Cours* MGP7130 ... MGP7130 - *Management des équipes* de projet. Sclarité. Deuxième ... Préalables. Aucun préalable pour ce *cours* ...

[Management des équipes de projet \(MGP7130\) - UQAR](#)

<https://www.uqar.ca> › [étudier-a-l-uqar](#) › [programmes-d-etudes](#) › [cours](#) › m...

- Le *cours* vise à développer les compétences des gestionnaires à organiser efficacement les processus et les ressources nécessaires au succès des projets ...

[MGP7130 - Management des équipes de projet - Étudier à l ...](#)

etudier.uqo.ca › [cours](#) › [description-cours](#) › [MGP7130](#)

- MGP7130 - *Management des équipes* de projet ... Les méthodes pédagogiques privilégiées pour ce *cours* incluent présentations magistrales, études de cas, ...

[Cours - MGP7130-Management des équipes de projet et de ...](#)

<https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca> › [pls](#) › [public](#) › [couw001](#)

- Le *cours* vise à développer les compétences des gestionnaires à organiser efficacement les processus et les ressources nécessaires au succès des projets ...

[2- Processus de management des équipes - YouTube](#)

<https://www.youtube.com> › [watch](#)

▶ 20:43

28 avr. 2017 - Téléversé par UCAMOOC

Cours de Management des équipes License Professionnelle Marketing commercial. S6 Professeur Rachid ...

[5 le management des équipes - Slideshare](#)

[https://fr.slideshare.net › arxrena › 5-le-management-des-equipes](https://fr.slideshare.net/arxrena/5-le-management-des-equipes)

-
- 1.
- 2.

20 nov. 2015 - LE **MANAGEMENT DES ÉQUIPES** LE RÔLE DU MANAGER DANS L'ANIMATION ET LA DIRECTION D'UNE ÉQUIPE.

[\[PDF\] Introduction au management d'equipes multiculturelles ...](#)

<https://www.cours-gratuit.com> › ... › *Cours management d'équipe*

-
1. *Cours* management d'équipe ... l'espace Schengen et l'immigration en général ont mis en lumière le problème du *management des équipes* multiculturelles.

[06210575 - Management des équipes - Université Jean ...](#)

<https://www.univ-lyon3.fr> › *06210575-management-des-equipes-527837*

-
1. 17 avr. 2018 - 06210575 - *Management des équipes* ... Formations dont fait partie ce *cours*. Licence Gestion ... Nature de l'épreuve : *Cours* et étude de cas.
Volume horaire TD: 15

Annonces

1. [Mini-MBA pour gestionnaires | Programme de 8 jours](#)

[Annonce](#) executive.mcgill.ca/Mini-MBA/Entreprise

-
+1 888-419-0707

Maîtrisez les concepts de gestion et du marketing stratégique en 8 jours seulement. Préparez-vous à prendre des décisions de gestion complexes. Programme de 8 jours. Brochure Disponible.

Formations Sur Mesure. Depuis Plus De 50 Ans.

- [Mini-MBA](#)
- [À propos](#)
- [Séminaires](#)

- [Contactez-nous](#)

2.

[Leadership et Gestion | Gérer la performance](#)

[Annonce](#) www.ulaval.ca/

-

Apprenez à mieux gérer la performance de votre organisation. Explorez l'offre de formations en leadership et gestion. Intelligence émotionnelle. Sens au travail. Mobilisation. Leaders mobilisateurs. Tableaux de bord gestion. Sens politique. Négocier avec leadership.

- [Tous Nos Programmes](#)
- [À Propos De L'Université](#)
- [Contactez-Nous](#)

3.

[Management sur Amazon.ca | Amazon Canada Officiel](#)

[Annonce](#) www.amazon.ca/

-

management et plus.

Recherches associées à cours de "Management des équipes".

[cours gestion de projet uqam](#)

[maitrise en gestion de projet 3185](#)

1.

[Cours intensif & atelier | Gestion d'équipe efficace | novacorp.ca](#)

[Annonce](#) www.novacorp.ca/Cours_Intensif/Gestion_Equipe

-

(514) 462-6250

Exercez un leadership positif et augmentez la productivité de vos employés. Services aux entreprises. Industriel. Construction. Manufacturier. **Cours:** Formations publiques, formations en entreprise, contactez-nous.

- [Contactez-nous](#)
Vous avez des questions ?
Nous avons des réponses !
- [Gestion équipe efficace.](#)
Exercez un leadership positif et augmentez la productivité

2.

[Créer votre équipe de gestion | Rôles et compétences](#)

[Annonce](#) www.infoentrepreneurs.org/equipe-gestion

-

Ce guide expose les processus et méthodes qui vous aideront à créer une équipe de gestion.

- [Démarrer votre entreprise](#)
- [Plan d'affaires](#)
- [Financer votre projet](#)
- [Aide aux entrepreneurs](#)

[380 Saint Antoine O, Montreal, QC](#) -

Résultats de recherche

Résultats Web

[\[PDF\] Cours management :le rôle de manager | Cours ...](#)

<https://www.cours-gratuit.com> › *Cours management*

1.

-

Cours management : le rôle de manage ... dans *cours* management :le rôle de ... projet, de la gestion par les processus ou encore du *management des équipes*.

[III/ Le management des équipes projets | Cairn.info](#)

<https://www.cairn.info> › *le-management-de-projet--9782707169891-page-48*

De ce point de vue, un nouveau manager, arrivant en *cours* de projet, est 2001 ; Garel, 1998] ou orienté *management des équipes* projets [Bourgeon, 2002 ...

Formation management des équipes : LCA Performances Ltd ...

www.lca-performances.com › [formation.management.des.equipes.htm](#)

1. -
- 2.

En vous appuyant sur vos qualités personnelles et les nouvelles compétences, acquises au *cours* de cette formation au *management des équipes*, motiver ...

06280066 - Management des équipes et gestion des conflits ...

<https://iae.univ-lyon3.fr> › [06280066-management-des-equipes-et-gestion-...](#)

1. -

17 avr. 2018 - Licence *Management des Equipes*, Qualité et Développement ... de gestion des conflits, ce *cours* offre des méthodes et outils concrets à mettre ...

Volume horaire TD: 8

[DOC]

management et animation d'equipe - IUT de Cachan

www.iut-cachan.u-psud.fr › [management-des-equipes-et-des-projets-article](#)

1. -
- 2.

Management des équipes et des projets en milieu industriel. Programme Analyser des situations problèmes vécues ou en *cours*. Entretiens d'appréciation du ...

Formation professionnelle management Alsace Mulhouse ...

www.serfa.fr › [gestion-des-hommes-et-des-organisations](#) › [management](#)

1. -
- 2.

Licence professionnelle *Management des équipes* et de la performance. Diplôme d'état. Licence Professionnelle Management des établissements d'accueil du ...

[PDF]

IV. Organisation, management des équipes et participation ...

<https://www.has-sante.fr> › [jcms](#) › [chapitre-4](#)

- 1. Organisation, *management des équipes* et participation des professionnels Rester vigilant au nombre de rendez-vous au *cours* desquels les parents sont ...

Formation Management : programme, admission et débouchés !

<https://diplomeo.com> › Formations

- 1.
2. Avec la formation à distance, vous pouvez bénéficier de *cours* en ligne. Les *cours* ... le droit du travail; le *management des équipes*; le management de proximité ...

Résumé de UE2-09 : Management des Equipes et Gestion ...

elt.auf-foad.org › course › info

- 1. Apprenants 2019 (màj 01 juillet 2019) · Fichier Planning prévisionnel 2019 · Fichier RESULTAT DE DELIBERATION FOAD ELT Janvier 2019. *Cours* actuel.

Management et Leadership - IÉSEG

<https://www.ieseg.fr> › Formation continue

- 1. Communication; *Management des équipes*; Performance de l'activité; Innovation et changement. Pédagogie. Mises en situation; Jeux de rôles; Etudes de cas ...

Annonce

1. [Cours gestion d'entreprise | Institut Formation Prof.](#)

[Annonce](#) www.formation-ifp.com/

- 1. Étudier gestion entreprise maison. Formation abordable. Demandez information. Plus de 40 **cours**. Formation à la maison. Livraison gratuite. Faibles mensualités. **Cours**: Ressources humaines, Gestion des organisations, Gestion des talents, Application connaissances.
○ [Diplôme niveau secondaire](#)

- Demandez de l'information

Youtube

https://www.youtube.com/results?search_query=cours+%3Amanagements+des+%C3%A9quipes

résultats:

1.

[Cours intensif & atelier | Gestion d'équipe efficace | novacorp.ca](#)

[Annonce](#) www.novacorp.ca/Cours_Intensif/Gestion_Equipe

-

(514) 462-6250

Exercez un leadership positif et augmentez la productivité de vos employés. Services aux entreprises. Manufacturier. Construction. Industriel. **Cours:** Formations publiques, formations en entreprise, contactez-nous.

- [Gestion équipe efficace.](#)

Exercez un leadership positif et augmentez la productivité

- [Contactez-nous](#)

Vous avez des questions ?

Nous avons des réponses !

Résultats de recherche

Résultats Web

[Cours MGP7130 | Management des équipes de projet | UQAM](#)

<https://etudier.uqam.ca> › Étudier à l'UQAM

-

1.
2.

Ce *cours* vise à permettre aux étudiants d'acquérir les habiletés et les connaissances de base nécessaires à la gestion d'une équipe de projet. Il vise aussi à ...

[Management des équipes de projet et de programme - Cours ...](#)

<https://cours.uqac.ca> › *MGP7130*

- 1. *Management des équipes* de projet et de programme. (3.0 cr.) Développer les compétences à organiser efficacement les processus et les ressources ...

Cours MGP7130 | UQAT

<https://www.uqat.ca> › *etudes* › *cours*

- 1. ... Nous joindre · English. *Cours MGP7130* ... MGP7130 - *Management des équipes* de projet. Scolarité. Deuxième ... Préalables. Aucun préalable pour ce *cours* ...

Management des équipes de projet (MGP7130) - UQAR

<https://www.uqar.ca> › *etudier-a-l-uqar* › *programmes-d-etudes* › *cours* › *m...*

- 1. Le *cours* vise à développer les compétences des gestionnaires à organiser efficacement les processus et les ressources nécessaires au succès des projets ...

MGP7130 - Management des équipes de projet - Étudier à l ...

etudier.uqo.ca › *cours* › *description-cours* › *MGP7130*

- 1. MGP7130 - *Management des équipes* de projet ... Les méthodes pédagogiques privilégiées pour ce *cours* incluent présentations magistrales, études de cas, ...

Cours - MGP7130-Management des équipes de projet et de ...

<https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca> › *pls* › *public* › *couw001*

- 1. Le *cours* vise à développer les compétences des gestionnaires à organiser efficacement les processus et les ressources nécessaires au succès des projets ...

[2- Processus de management des équipes - YouTube](#)

<https://www.youtube.com › watch>

▶20:43

28 avr. 2017 - Téléversé par UCAMOOC

Cours de Management des équipes License Professionnelle Marketing commercial. S6 Professeur Rachid ...

[5 le management des équipes - Slideshare](#)

<https://fr.slideshare.net › arxrena › 5-le-management-des-equipes>

-
- 2.

20 nov. 2015 - LE *MANAGEMENT DES ÉQUIPES* LE RÔLE DU MANAGER DANS L 'ANIMATION ET LA DIRECTION D 'UNE ÉQUIPE.

[\[PDF\] Introduction au management d'équipes multiculturelles ...](#)

<https://www.cours-gratuit.com › ... › Cours management d'équipe>

-

Cours management d'équipe ... l'espace Schengen et l'immigration en général ont mis en lumière le problème du *management des équipes* multiculturelles.

[06210575 - Management des équipes - Université Jean ...](#)

<https://www.univ-lyon3.fr › 06210575-management-des-equipes-527837>

-

17 avr. 2018 - 06210575 - *Management des équipes* ... Formations dont fait partie ce *cours*. Licence Gestion ... Nature de l'épreuve : *Cours* et étude de cas.

Volume horaire TD: 15

Annonces

- 1.

[Mini-MBA pour gestionnaires | Programme de 8 jours](#)

[Annonce](#) executive.mcgill.ca/Mini-MBA/Entreprise

-

+1 888-419-0707

Maîtrisez les concepts de gestion et du marketing stratégique en 8 jours seulement. Préparez-vous à prendre des décisions de gestion complexes. Programme de 8 jours. Brochure Disponible.

Formations Sur Mesure. Depuis Plus De 50 Ans.

- o [Mini-MBA](#)
- o [À propos](#)
- o [Séminaires](#)
- o [Contactez-nous](#)

2.

[Leadership et Gestion | Gérer la performance](#)

[Annonce](#) www.ulaval.ca/

-

Apprenez à mieux gérer la performance de votre organisation. Explorez l'offre de formations en leadership et gestion. Intelligence émotionnelle. Sens au travail. Mobilisation. Leaders mobilisateurs. Tableaux de bord gestion. Sens politique. Négocier avec leadership.

- o [Tous Nos Programmes](#)
- o [À Propos De L'Université](#)
- o [Contactez-Nous](#)

3.

[Management sur Amazon.ca | Amazon Canada Officiel](#)

[Annonce](#) www.amazon.ca/

-

management et plus.

Recherches associées à cours de "Management des équipes".

[cours gestion de projet uqam](#)

[maitrise en gestion de projet 3185](#)

1.

[Cours intensif & atelier | Gestion d'équipe efficace | novacorp.ca](http://novacorp.ca)

[Annonce](#) www.novacorp.ca/Cours_Intensif/Gestion_Equipe

-

(514) 462-6250

Exercez un leadership positif et augmentez la productivité de vos employés. Services aux entreprises. Industriel. Construction. Manufacturier. **Cours:** Formations publiques, formations en entreprise, contactez-nous.

- [Contactez-nous](#)
Vous avez des questions ?
Nous avons des réponses !
- [Gestion équipe efficace.](#)
Exercez un leadership positif et
augmentez la productivité

2.

[Créer votre équipe de gestion | Rôles et compétences](http://infoentrepreneurs.org/equipe-gestion)

[Annonce](#) www.infoentrepreneurs.org/equipe-gestion

-

Ce guide expose les processus et méthodes qui vous aideront à créer une équipe de gestion.

- [Démarrer votre entreprise](#)
- [Plan d'affaires](#)
- [Financer votre projet](#)
- [Aide aux entrepreneurs](#)

[380 Saint Antoine O, Montreal, QC](#) -

Résultats de recherche

Résultats Web

[\[PDF\] Cours management :le rôle de manager | Cours ...](#)

<https://www.cours-gratuit.com> › *Cours management*

1. -

Cours management : le rôle de manage ... dans *cours management* :le rôle de ... projet, de la gestion par les processus ou encore du *management des équipes*.

III/ Le management des équipes projets | Cairn.info

<https://www.cairn.info › le-management-de-projet--9782707169891-page-48>

De ce point de vue, un nouveau manager, arrivant en *cours* de projet, est 2001 ; Garel, 1998] ou orienté *management des équipes* projets [Bourgeon, 2002 ...

Formation management des équipes : LCA Performances Ltd ...

www.lca-performances.com › formation.management.des.equipes.htm

-
-

En vous appuyant sur vos qualités personnelles et les nouvelles compétences, acquises au *cours* de cette formation au *management des équipes*, motiver ...

06280066 - Management des équipes et gestion des conflits ...

<https://iae.univ-lyon3.fr › 06280066-management-des-equipes-et-gestion-...>

-

17 avr. 2018 - Licence *Management des Equipes*, Qualité et Développement ... de gestion des conflits, ce *cours* offre des méthodes et outils concrets à mettre ...

Volume horaire TD: 8

[DOC]

management et animation d'equipe - IUT de Cachan

www.iut-cachan.u-psud.fr › management-des-equipes-et-des-projets-article

-
-

Management des équipes et des projets en milieu industriel. Programme Analyser des situations problèmes vécues ou en *cours*. Entretiens d'appréciation du ...

Formation professionnelle management Alsace Mulhouse ...

www.serfa.fr › gestion-des-hommes-et-des-organisations › management

-

2. Licence professionnelle *Management des équipes* et de la performance. Diplôme d'état. Licence Professionnelle Management des établissements d'accueil du ...

[PDF]

IV. Organisation, management des équipes et participation ...

<https://www.has-sante.fr> › [jcms](#) › [chapitre-4](#)

1. -
Organisation, *management des équipes* et participation des professionnels Rester vigilant au nombre de rendez-vous au *cours* desquels les parents sont ...

Formation Management : programme, admission et débouchés !

<https://diplomeo.com> › [Formations](#)

1. -
2. Avec la formation à distance, vous pouvez bénéficier de *cours* en ligne. Les *cours* ... le droit du travail; le *management des équipes*; le management de proximité ...

Résumé de UE2-09 : Management des Equipes et Gestion ...

elt.auf-foad.org › [course](#) › [info](#)

1. -
Apprenants 2019 (màj 01 juillet 2019) · Fichier Planning prévisionnel 2019 · Fichier RESULTAT DE DELIBERATION FOAD ELT Janvier 2019. *Cours* actuel.

Management et Leadership - IÉSEG

<https://www.ieseg.fr> › [Formation continue](#)

1. -
Communication; *Management des équipes*; Performance de l'activité; Innovation et changement. Pédagogie. Mises en situation; Jeux de rôles; Etudes de cas ...

Annonce

- 1.

[Cours gestion d'entreprise | Institut Formation Prof.](#)

www.formation-ifp.com/

Étudier gestion entreprise maison. Formation abordable. Demandez information. Plus de 40 **cours**. Formation à la maison. Livraison gratuite. Faibles mensualités. **Cours**: Ressources humaines, Gestion des organisations, Gestion des talents, Application connaissances.

- [Diplôme niveau secondaire](#)
- [Demandez de l'information](#)

Youtube

https://www.youtube.com/results?search_query=cours+%3Amanagements+des+%C3%A9cupe+s

douard Bernal <edouardbernal@hotmail.com>
Lun 2019-12-23 03:12

● Vous

<https://www.youtube.com/watch?v=NA39TI9Fx7I>

<https://www.youtube.com/watch?v=oncqZlaNUQg>

<https://www.youtube.com/watch?v=PSe8HcvQvmk>

<https://www.youtube.com/watch?v=GM7iWkRbRGA>

https://www.youtube.com/watch?v=KqF5JptG_XM

<https://www.youtube.com/watch?v=K7b5JjGL6SM>

https://www.youtube.com/watch?v=NA39TI9Fx7I&list=PLQZI34b5zhh_dC6uK5B4xkAAHT77c3z0H

<https://www.youtube.com/watch?v=Qfy5uEA44sY>



[Management commercial : Comment faire progresser ses équipes](#)

En terme de management commercial, comment s'y prendre pour faire progresser ses équipes ? Y a-t-il des méthodes spécifiques à suivre en tant que manager pour coacher ses commerciaux efficacement et sans perdre de temps ? C'est un nouveau conseil d'expert que partage aujourd'hui avec nous Nicolas Caron, directeur associé chez Halifax ...

www.youtube.com



[1- Introduction au cours](#)

Cours de Management des équipes License Professionnelle Marketing commercial. S6 Professeur Rachid ELKACHRADI ENCG Université Cadi Ayyad Marrakech

www.youtube.com



[Manager une équipe: 1 exercice incontournable pour bien commencer.](#)

Mise à jour: Cette vidéo a été tournée lorsque j'étais un manager (ce n'est plus le cas depuis 2018). Dans les lignes qui suivent, j'expliquais ce que je faisais lorsque je recevais un nouveau collaborateur au sein de mon équipe, où lorsque nous commençons un nouveau chantier. Cet outil est issu d'une part de mon cursus militaire (qui ...

www.youtube.com



[Tutoriel Tutoriel Management | Réussir son entrée dans son poste de manager](#)

Dans cette vidéo de formation, apprenez à bien réussir votre entrée dans un poste de manager. Pour approfondir vos connaissances et compétences sur les fondamentaux du management, découvrez la formation complète : <http://www.elephorm.com/fondamentaux-management>

www.youtube.com



[2- Processus de management des équipes - YouTube](#)

Cours de Management des équipes License Professionnelle Marketing commercial. S6 Professeur Rachid ELKACHRADI ENCG Université Cadi Ayyad Marrakech.

www.youtube.com



[Le Cours Management d'Equipe - YouTube](#)

Louise Henninot, Directrice Adjointe de la Chaire Leadership Development explique comment est enseigné le management d'équipe à l'EDHEC Business School En sa...

www.youtube.com



[4 secrets pour MANAGER son EQUIPE !](#)

Comment être un bon manager? 4 secrets pour apprendre le management et bien gérer une équipe de travail. ⇅⇅ Suivez notre Podcast ⇅⇅

=====
 Vous avez aimé cette vidéo : Partagez-la ou cliquez sur J'aime
 =====
Abonnez-vous à la chaîne pour ne pas ...

www.youtube.com



[Les comportements : organisation et structuration d'une équipe – Management Bac +3 - digiSchool](#)

Nouvelles chaînes Youtube ! ABONNE TOI :
<https://www.youtube.com/c/SuperBacbydigiSchool>
<https://www.youtube.com/c/SuperBrevetbydigiSchool> Les cours de Management Bac +3 sont disponibles sur : <http://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Management/> RDV sur le site <http://www.doc-etudiant.fr/> pour toujours plus de documents ! Dans cette vidéo notre ...

www.youtube.com



[Accompagner des personnes et des organisations - Paul Pyronnet](#)

Pour en savoir plus sur cette formation de Paul Pyronnet, rendez-vous sur : <https://formations-pnl-certifiantes.fr/coaching-equipe/> Activez votre potentiel avec la PNL : <https://goo.gl/qqY7k1> Cours gratuits de PNL : <https://goo.gl/NKvWcw> Description de cette vidéo et encore + de ressources ci-dessous. DANS ...

www.youtube.com



[3- Management des équipes](#)

Cours de Management des équipes cS6 Professeur Rachid ELKACHRADI ENCG Université Cadi Ayyad Marrakech

www.youtube.com



[2- Processus de management des équipes](#)

Cours de Management des équipes License Professionnelle Marketing commercial. S6 Professeur Rachid ELKACHRADI ENCG Université Cadi Ayyad Marrakech

www.youtube.com

Le **management d'équipe** est le management interpersonnel exercé par le responsable d'un groupe de 5 à 50 salariés¹. Cette équipe peut être une [équipe de direction](#). On utilise aussi parfois le terme de **management de proximité**.

La même théorie peut s'appeler *Management situationnel* pour un auteur et *Leader situationnel* pour un autre ^{[réf. nécessaire](#)}. [Robert Blake](#) et [Jane Mouton](#) ont utilisé l'expression « *Grid* », grille du management à l'origine puis grille du leadership.

Il fait partie du [comportement organisationnel](#), et mobilise ses techniques et concepts : [approche situationnelle](#), [dynamique de groupe](#), [team building](#), [coaching d'équipe](#), etc.

[Bibliographie](#) [\[modifier\]](#) | [\[modifier le code\]](#)

- Robert Blake et Jane Mouton, *Les deux dimensions du management*, Les Éditions d'Organisation, 1969.

Années 1980

- (en) Paul Hersey, *The Situational Leader*, Warner Books, 1984.
- Dominique Tissier, *Management situationnel 1. Les voies de l'autonomie et de la délégation*, Insep Éditions, 1988.

Années 2000

- Jean-Michel Briet et [Jean-Louis Swiners](#) (préf. [Edward de Bono](#)), *L'intelligence créative : au-delà du brainstorming*, Paris, Maxima, 2004, 206 p. ([ISBN 9782840013853](#)), p. 173-174

Années 2010

- Michel Barabel, Olivier Meier, *Manageor - 2^e édition. Les meilleures pratiques du management*, Dunod, 2010, « Management d'équipe et leadership », p. 590-597.
- Roger Mucchielli, *Le travail en équipe. Clé pour une meilleure efficacité collective* (1980), ESF, 2011.
- Florence Allard-Poesi, *Management d'équipe*, 3^e édition, Dunod, 2012.

2013

- Richard Templar, *Les 100 règles d'or du management*, Marabout, 2013.
- Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl, *La Boîte à outils du management*, 2^e éd., Dunod, 2013

2014

- Nathalie Houver, *Le petit Management 2014. Les pratiques clés en 14 fiches*, 3^e édition, Dunod, 2014.
- Martine Laffitte-Mourlanne, Ginette Lafontaine, *Management de l'équipe commerciale BTS, 1^{re} et 2^e années*, Nathan, 2014.
- Bernard Diridollou, *Manager son équipe au quotidien*, Eyrolles, 2014.
- Bob Nelson, Peter Economy, Thierry Boudès, *Le Management pour les Nuls*, 3^e Éd., First, 2014.
- « Les fondamentaux du management d'équipe », Vie en entreprise, APEC, 2014²
- Renaud de Harlez, *Le management par objectifs de Peter Drucker. Comment fixer des objectifs pour booster la productivité ? 50 minutes*, 2014.

2015

- Sylvia Arcos-Schmidt, Lucien Arcos, *Le grand livre du management. Pour mieux incarner votre métier de manager*, Afnor, 2015.
- Thévenet, Dejoux et al., *Fonctions RH*, 4^e édition, Pearson, 2015, p. 359-384, « La gestion des équipes ».

2017

- [Nicolas Bouzou](#), Julia de Funès, *La comédie (in)humaine*, Humensis, 2017, 175 p. ([lire en ligne \[archive\]](#))
- Julia de Funès, *Socrate au pays des process*, Flammarion, 2017, 144 p. ([lire en ligne \[archive\]](#))

Articles connexes[modifier | modifier le code]

- [approche situationnelle](#)
- [coaching d'équipe](#)
- [dynamique de groupe](#)
- [comportement organisationnel](#)
- [comité de direction](#)
- [équipage](#)
- [groupe restreint](#)
- [Ken Blanchard](#)
- [Leadership situationnel](#)
- [management](#) d'entreprise
- [Prise de décision](#) en équipe
- [team building](#)
- [Travail en équipe](#)

Références[modifier | modifier le code]

- ↑ Florence Allard-Poesi, *Management d'équipe*, Dunod, 128 p. (ISBN 2100068571), p. 13
- ↑ [Les fondamentaux du management d'équipe](#) [archive]

v • m

[afficher]

Management

v • m

[afficher]

Psychologie

-  **Portail du management**
-  **Portail de la psychologie**

Catégories :

- [Gestion des ressources humaines](#)
- [Management](#)
- [Psychologie sociale](#)

[+]

Menu de navigation

- Non connecté
- [Discussion](#)
- [Contributions](#)
- [Créer un compte](#)
- [Se connecter](#)
- Lire
- [Article](#)
- [Discussion](#)

- [Modifier](#)
- [Modifier le code](#)
- [Voir l'historique](#)

Rechercher

Continuer

- [Accueil](#)
 - [Portails thématiques](#)
 - [Article au hasard](#)
 - [Contact](#)
- Contribuer
- [Débuter sur Wikipédia](#)
 - [Aide](#)
 - [Communauté](#)
 - [Modifications récentes](#)
 - [Faire un don](#)

Outils

- [Pages liées](#)
- [Suivi des pages liées](#)
- [Téléverser un fichier](#)
- [Pages spéciales](#)
- [Lien permanent](#)
- [Informations sur la page](#)
- [Élément Wikidata](#)
- [Citer cette page](#)

Imprimer / exporter

- [Créer un livre](#)
- [Télécharger comme PDF](#)
- [Version imprimable](#)

Dans d'autres langues

- [العربية](#)
- [English](#)
- [فارسی](#)
- [Italiano](#)
- [עברית](#)
- [Türkçe](#)
- [中文](#)

[Modifier les liens](#)

- La dernière modification de cette page a été faite le 3 août 2019 à 18:53.
- [Droit d'auteur](#) : les textes sont disponibles sous [licence Creative Commons attribution, partage dans les mêmes conditions](#) ; d'autres conditions peuvent s'appliquer. Voyez les [conditions d'utilisation](#) pour plus de détails, ainsi que les [crédits graphiques](#). En cas de réutilisation des textes de cette page, voyez [comment citer les auteurs et mentionner la licence](#).

Wikipedia® est une marque déposée de la [Wikimedia Foundation, Inc.](#), organisation de bienfaisance régie par le paragraphe [501\(c\)\(3\)](#) du code fiscal des États-Unis.

L'article « Management des équipes » n'existe pas sur ce wiki !

Vous souhaitez le créer ? Vérifiez auparavant que le sujet n'a pas déjà été traité dans les résultats ci-dessous, puis assurez-vous qu'il est [admissible dans l'encyclopédie](#).

Pour créer « [Management des équipes](#) », [suivez le guide](#) !

- **Management d'équipe**

le **management**. Vous pouvez partager vos connaissances en l'améliorant (comment ?) selon les recommandations **des** projets correspondants. Le **management** d'équipe est

4 Kio (471 mots) - 3 août 2019 à 18:53

- **Manager**

de rapport avec le **management**. On peut très bien faire du **management** sans être un **manager** et être un **manager** sans faire du **management**. Son premier emploi

9 Kio (1 203 mots) - 6 octobre 2019 à 12:29

- **Management**

Le **management des** connaissances, Le **management des** opérations, Le **management des** ressources humaines, Le **management** de la qualité, Le **management** de la

89 Kio (10 546 mots) - 15 novembre 2019 à 12:56

- **Manager de proximité**

au **management** de proximité », dans : Fonctions RH, 4e édition, Pearson, 2015, p. 359-365. Catherine Mieg, « Les strates du **management** : le **manager** de

5 Kio (645 mots) - 15 juillet 2018 à 11:30

- **Équipe**

membres de l'**équipe** se connaissent : chaque membre a un rôle et **des** tâches définis ; les membres **des équipes** sont interdépendants ; les **équipes** ont défini

7 Kio (905 mots) - 1 octobre 2019 à 16:02

- **Management opérationnel**

d'animation **des** hommes. Années 2000 Philippe Ramond, **Management** opérationnel **des équipes**, 3e éd., Maxima, 2004. Ken Blanchard, Spencer Johnson, Le **manager** minute

2 Kio (375 mots) - 19 avril 2019 à 13:26

- **Teleperformance**

par un **management** très précis **des équipes**, ainsi que le recours aux technologies et à l'offshore. Teleperformance est adhérent au Syndicat **des** professionnels

23 Kio (1 949 mots) - 21 octobre 2019 à 10:02

- **Management** de transition

management de transition. Le **management** de transition trouve ses origines, sous le nom anglais d'Interim **Management** (ou Interim Executive **Management**)

13 Kio (1 690 mots) - 26 décembre 2019 à 10:51

- **Gestion d'entreprise** (catégorie Wikipédia:ébauche **management**)

plus relationnel au terme de **management** (sans doute parce que l'on parle volontiers également du **management** d'une **équipe** pour désigner la supervision

2 Kio (269 mots) - 28 mars 2019 à 16:26

- Simple Network **Management** Protocol

Simple Network **Management** Protocol Simple Network **Management** Protocol (abrégé SNMP), en français « protocole simple de gestion de réseau », est un protocole

6 Kio (764 mots) - 23 décembre 2019 à 16:43

- Brevet de technicien supérieur - **Management des unités commerciales**

Les fondements du **management**. Le **manager** de l'unité commerciale. Le **management** de l'**équipe**. L'organisation de l'**équipe**. Le **management** de projet. À partir

12 Kio (1 300 mots) - 3 juillet 2019 à 22:58

- Yield **management**

système de Revenu **Management** (un "vrai" système avec méta-calculateur de prévision) appartient à cette catégorie ; le yield **management** (technique visant

29 Kio (4 146 mots) - 24 septembre 2019 à 13:48

- **Directeur marketing** (catégorie Wikipédia:ébauche **management**)

ébauche concernant le **management**. Vous pouvez partager vos connaissances en l'améliorant (comment ?) selon les recommandations **des** projets correspondants

9 Kio (1 033 mots) - 5 décembre 2019 à 09:57

- **Laurent Combalbert** (catégorie Auteur en **management**)

à la gestion de crise, la négociation, l'anticipation **des** risques et le **management des équipes**. Laurent Combalbert naît à Toulouse en 1971. Après un diplôme

17 Kio (1 480 mots) - 26 décembre 2019 à 15:22

- **Pierre Loïc Chantereau** (section **Contributions aux évolutions du management des équipes**)

contraintes, et de méthodes entre le « **management des équipes** », « le **management des projets** », et « le **management des activités** ». Le tripode Délégation

7 Kio (931 mots) - 12 mai 2017 à 22:27

- **Inspecteur du Trésor public** (catégorie Ministère **des** Finances (France))

forte de **management des équipes dès** sa sortie d'école, ce qui le différencie fortement d'un inspecteur **des** impôts ou **des** douanes. Il est ainsi **dès** son début

4 Kio (469 mots) - 11 janvier 2017 à 12:05

- **OK Blue Jays**

se réfère à huit **équipes**; dans l'ordre, il s'agit **des** White Sox de Chicago, **des** Red Sox de Boston, **des** Brewers de Milwaukee ou **des** Angels de Los Angeles

6 Kio (649 mots) - 3 novembre 2019 à 17:27

- **Security information management system**

(security event **management**, « Gestion **des** événements de sécurité ») ou SEIM (security event information **management**, « Gestion de l'information **des** événements

7 Kio (700 mots) - 1 décembre 2019 à 12:05

- **Styles de management**

et Jane Mouton Daniel Goleman Grille managériale (Blake et Mouton) **Management** Paul Hersey « How to choose a leadership pattern » Portail du **management**

1 Kio (181 mots) - 31 mai 2019 à 23:41

- **Renaud Longuèvre**

1971 à Rennes, est un entraîneur d'athlétisme français. Il a été **manager des équipes** de France d'athlétisme. Entraîneur national d'athlétisme à l'INSEP

3 Kio (299 mots) - 1 novembre 2019 à 18:21

Résultats des projets frères

- **Management** de l'innovation dans les entreprises/Le **management des équipes**

« **Management** de l'innovation dans les entreprises :
Le **management des équipes Management** de l'innovation dans les entreprises/Le **management des équipes** »

Cours sur la Wikiversité

- **Abréviations de l'informatique et de l'électronique/D**

Protected Mode Interface DPMS : Display Power **Management** Signaling pour VESA, voir anglais
VESA Display Power **Management** Signaling DRAM : Dynamic random access

Livres sur Wikibooks

- **L'empoisonneur/Baldwin's Circus**

impétueuse. De son côté, Mister Baldwin lança son cheval suivi **des** écuyers. Le **manager** montait un excellent coursier, mais n'était qu'un médiocre cavalier ;

Œuvres sur Wikisource

- **management**

Voir aussi : **Management** ca. 1960. De l'anglais américain **management** → voir **manage** et -ment.
De l'ancien français manège, lui-même probablement issu de

Définitions sur le Wiktionnaire

- **Grand Prix du Bahreïn 2019 : Première ligne Ferrari, les résultats des qualifications**

Bahreïn - 30 mars 2019 ». Eurosport, 30 mars 2019. ((fr)) – Formula One **Management**, [https://www.formula1.com/en/results.html/2019/races/1001/bahrain/qualifying

Actualités sur Wikinews

- **Méthode agile**

l'incrémentation qui repose sur **des équipes** transdisciplinaires autogérées. La méthode agile fonctionne très bien pour **des** petites **équipes** de 10 à 15 personnes.

Citations sur Wikiquote

- **Multimédia**

résultats supplémentaires

Voir (20 éléments précédents | **20 éléments suivants**) (20 | **50** | 100 | 250 | 500)

Le **management** est la mise en œuvre des [moyens humains](#) et [matériels](#) d'une [entreprise](#) pour atteindre ses [objectifs](#). Il correspond à l'idée de [gestion](#) et de [pilotage](#)¹ appliquée à une entreprise ou une unité de celle-ci. Lorsqu'il concerne l'entreprise tout entière on peut généralement l'assimiler à la fonction de direction (la « fonction administrative » de H. Fayol).

Le management consiste à² :

1. fixer des objectifs ([stratégiques](#) et [opérationnels](#)),
2. choisir les moyens de les atteindre,
3. mettre en œuvre ces moyens (recherche d'[efficacité](#)),
4. contrôler la mise en œuvre et les résultats obtenus,
5. assurer une régulation à partir de ce contrôle ([Gouvernance](#)).

Il comprend une dimension technique (principalement liée à la comptabilité analytique et aux méthodes de contrôle de gestion visant à optimiser les [ressources](#)) et une dimension humaine (liée à la nécessité d'obtenir la [motivation](#) et la [coopération](#) des membres composant l'[organisation](#)).

Le management désigne aussi les responsables de la fonction managériale (à ses différents niveaux dans l'entreprise).

Les différentes dimensions du management ont été théorisées à travers les [théories des organisations](#).

Dit autrement, en partant du concept de groupe, le management est l'application³ systématique⁴ à un groupe institutionnalisé⁵ par son chef ou son leader, d'un ensemble de [principes](#) ou de [valeurs](#) complémentaires qui en assurent, d'une part, la [coordination](#) efficace des activités collectives et, d'autre part et conjointement, la motivation et un esprit de [coopération](#) active et gratifiante de la part de chacun des membres du groupe.

Les modalités d'application du management sont radicalement différentes suivant la taille du groupe, moins de 15 à 20 collaborateurs ou plus d'une vingtaine :

- Moins de 15 à 20 membres, (groupe dit « primaire ») et c'est alors du [management d'équipe](#) du ressort de la [psychosociologie](#) ;
- Plus de 20 collaborateurs (groupe dit « secondaire »), c'est alors du [management d'entreprise](#) du ressort de la [sociologie des organisations](#).

Suivant le niveau [hiérarchique](#) et l'horizon [temporel](#) d'application, on peut distinguer le [management stratégique](#), du niveau de la direction, dont les décisions s'appliquent à long terme et le [management opérationnel](#), niveau équipe d'exécution, dont les décisions s'appliquent à court terme.

Mais l'on peut dire également que le **management** est la conduite de l'[action collective](#) au sein d'une [organisation](#), afin d'assurer son [efficacité](#) ou son [efficacités](#).

Le management d'une des [fonctions](#) de l'entreprise est la démarche [méthodologique](#) que l'on applique à cette [fonction](#), comme :

- Le [management de l'innovation](#),
- Le [management des connaissances](#),
- Le [management des opérations](#),
- Le [management des ressources humaines](#),
- Le [management de la qualité](#),
- Le [management de la R&D](#),
- Le [management des risques](#),
- Le [management du système d'information](#),
- Le [marketing management](#)⁶.

- 1. La définition du mot management est d'ailleurs "La direction et la gestion d'une entreprise"., sur *La Revue des Sciences de Gestion - Direction et Gestion des Entreprises* (consulté le 9 décembre 2017)
- 2. G. Bressy et C. Konkuyt, *Management et économie des entreprises*, Paris, Dalloz, 12ième ed. 2018, p 100 à 128
- 3. C'est-à-dire : la mise en œuvre, la mise en place, la mise en pratique, l'implémentation, etc.
- 4. méthodique, effective
- 5. de l'équipe de tennis en double à un groupe international ou à un groupe d'armées
- 6. Il n'y a pas, en français, de management du marketin

Par métonymie, le terme *management* désigne aussi l'ensemble du personnel [responsable](#) d'une entreprise ou d'une organisation, c'est-à-dire les personnes dont la tâche relève spécifiquement du management, et qu'on nomme en français « [cadres](#) », « [dirigeants](#) », ou « [gestionnaires](#) »^{9.1}.



Sommaire

- 1Étymologie
 - 1.1 *Management versus gestion*
- 2Le management, statut épistémologique et bidimensionnalité
 - 2.1 Statut épistémologique
 - 2.2 Ses deux dimensions
- 3Qu'est-ce que le management ?
 - 3.1 Management d'entreprise et management d'équipe
 - 3.2 Management stratégique et management opérationnel
 - 3.3 Définitions
- 4Les différents types de management
 - 4.1 Le management collaboratif
 - 4.2 Le management cellulaire
- 5Management vs. leadership et manager vs. leader
 - 5.1 Le management comparé au leadership
 - 5.2 Les managers opposés aux leaders
- 6Histoire du management
 - 6.1 Frederick Taylor
 - 6.2 Henry Ford
 - 6.3 Henri Fayol
 - 6.4 Max Weber
 - 6.5 Alfred Sloan (président de la General Motors de 1923 à 1956)
 - 6.6 Charles Bedaux
 - 6.7 Chester Barnard (Président de la Bell de 1937 à 1950)
 - 6.8 Peter Drucker
 - 6.9 Octave Gélinier
 - 6.10 Edwards Deming
 - 6.11 Tom Peters
 - 6.12 Henri Savall
- 7Sources du management
 - 7.1 Le comportement organisationnel
 - 7.2 La sociologie des organisations

- 7.2.1Max Weber
 - 7.2.2Michel Crozier
 - 7.3La théorie des organisations
 - 7.3.1Herbert Simon
 - 7.3.2James March
 - 7.3.3Peter Drucker
 - 7.3.4Henry Mintzberg
 - 7.3.5François Dupuy
 - 7.4La microéconomie
- 8Fonctions du management
 - 8.1Pour Fayol
 - 8.1.1« Prévoyance »
 - 8.1.2Organisation
 - 8.1.3Commandement
 - 8.1.4Coordination
 - 8.1.5Contrôle
 - 8.2Lyndall Urwick
 - 8.3Luther Gulick
 - 8.4Newman & Warren
 - 8.5Henry Mintzberg
- 9Relation entre le management et d'autres concepts
 - 9.1Management et stratégie
 - 9.2Management et gouvernance
 - 9.3Management et système d'information
 - 9.4Management et finance
- 10Les écoles de management en France
- 11Notes et références
 - 11.1Notes
 - 11.2Références
- 12Voir aussi
 - 12.1Bibliographie
- 13Articles connexes

Étymologie[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

L'usage actuel en français du terme « management » provient pour beaucoup d'un emprunt direct au terme anglo-saxon « management ».

Cependant, selon l'*Oxford English Dictionary*^a le verbe anglais « *to manage* » et le substantif « management » découlent eux-mêmes d'un terme français du xv^e siècle, « *mesnager* »^{10,11}, signifiant en équitation « tenir en main les rênes d'un cheval », provenant lui-même de l'italien « *maneggiare* » (et du latin « *manus* » : la main). Il a subsisté en français en équitation au travers du mot « manège ».

Pour Maurice Obadia¹², « la plupart des gens pensent à tort, aidée en cela par une prononciation à l'américaine, que le terme de management contient le radical *man* (l'homme), lequel serait donc au centre du management. Mais c'est plutôt du côté du radical latin *manus* (la main), qu'il faut regarder.

« *Manus – agere* (agir), c'est indissociablement la main et l'action. Le mot comporte donc la même racine que « manège » (qui était conduit à la main).

« En observant la réalité vécue du management avec ce cadre étymologique on relève alors au moins six types de management pratiqués :

- Le type 1 : « Conduire d'une main de maître » ;
- Le type 2 : « Mettre la main à l'organisation » ;
- Le type 3 : « Tenir en main l'organisation » ;
- Le type 4 : « Main basse sur l'organisation » avec ses deux niveaux ; et son paternaliste et son maternisme ;
- Le type 5 : « La manipulation » ;
- Le type 6 : « Les mains reliées ».

Le mot « management » est réutilisé en France à partir des [années 1960](#), alors que les auteurs français ont peiné à trouver un terme équivalent : ainsi, dans son ouvrage de 1916, [Henri Fayol](#) parle d'« Administration générale » pour désigner la fonction et la pratique, à ses yeux nécessaire pour gérer une entreprise. De même, lors de la traduction en français (1957) du livre de Peter Drucker *The Practice of Management*¹³ le traducteur devant la difficulté qu'il a à traduire « manager » utilise le terme « Direction des entreprises » (dans le titre) ou « gouvernement » (lorsqu'il s'agit de faire référence au monde de la très grande entreprise). D'ailleurs, la première revue de management prend le titre, en 1965, de « Direction et gestion des entreprises ».

Management versus gestion[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Selon le Journal officiel du 14 mai 2005¹⁴, le terme *management* est accepté en France par la [DGLFLF](#). Il est également accepté par l'[Académie française](#) depuis l'arrêté du 12 janvier 1973 (Journal officiel du 18 janvier 1973), qui précise cependant qu'il doit être prononcé à la française (*manaʒmã*) et non à l'anglaise (*menedʒmɛnt*). En revanche, l'[Office québécois de la langue française](#) ne recommande pas son emploi au Canada, où les termes *administration* et *gestion* sont recommandés par l'[OQLF](#)¹⁵.

Par ailleurs, les termes *management* et *gestion* ne sont pas parfaitement synonymes en France, comme le montrent les titres de manuels couramment utilisés¹⁶ :

- *management* désigne plutôt les pratiques et les savoir-faire associés à l'organisation du travail et aux relations humaines, avec une dimension collective : *management stratégique, management de projet, management participatif*, etc.
- *gestion* désigne plutôt les techniques souvent quantitatives de conduite des affaires, avec un objectif d'efficacité ou d'efficience : *gestion comptable, gestion de patrimoine, contrôle de gestion*, etc.

Le management, statut épistémologique et bidimensionnalité

Statut épistémologique[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Le concept de management décrit un ensemble de méthodes d'organisation et de gestion. L'interrogation concernant la nature de cette discipline amène à considérer ses deux dimensions : l'une orientée vers la gestion de l'ensemble d'une entité (management stratégique et opérationnel) et l'autre axée sur la gestion d'une équipe de personnes devant travailler ensemble (management d'équipe).

Ses deux dimensions[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Le concept de management est un concept bidimensionnel. Depuis que [Elton Mayo](#), puis [Rensis Likert](#), puis [Robert Blake](#) et [Jane Mouton](#) ont mis en évidence puis formalisé dans les années soixante les deux dimensions du leadership et corrélativement les trois dimensions du comportement au travail à prendre en compte par le management, il faut comprendre le management comme un concept ayant deux dimensions :

- Une dimension technique axée sur l'optimisation des ressources ;
- Une dimension humaine .

Ce qui est exprimé clairement dans le sous-titre du manuel de Nicole Aubert et coauteurs : *Management. Aspects humains et Organisationnels*¹⁷.

[Christian Thuderoz](#) arrive à la même conclusion à la suite d'un raisonnement étymologique à la [Goropius](#)¹⁸, *se non è vero, è bene trovato*.

Un autre exemple nous est donné par [Stephen Robbins](#), et ses best-sellers mondiaux. Deux ouvrages : *Management*¹⁹ et *Comportements organisationnels*²⁰. Ils se recourent, mais analysent chacun une des deux dimensions du management.

Qu'est-ce que le management ?[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Management d'entreprise et management d'équipe[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Redisons la distinction radicale à faire entre le management d'une [organisation](#) et le [management d'équipe](#) d'une [équipe](#) (jamais plus d'une vingtaine de membres).

Article détaillé : [Management d'équipe](#).

Management stratégique et management opérationnel[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Suivant le niveau hiérarchique et l'horizon temporel d'application, on peut distinguer :

- le **management stratégique**, du niveau de la direction générale, dont les décisions s'appliquent à long terme²¹

Article détaillé : [Management stratégique](#).

- le **management opérationnel**, niveau équipe d'exécution, dont les décisions s'appliquent à court terme.

Article détaillé : [Management opérationnel](#).

Les définitions du management qui sont données concernent généralement le management de l'entreprise assuré à long terme par la direction générale.

Définitions[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Il existe plusieurs définitions du management d'une entreprise dans la littérature académique et autre qui lui est consacré, c'est ainsi :

- Selon Frederick Taylor (1890) : « Une révolution mentale. »
- selon Fayol (1916) : « C'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle. »
- selon Luther Gulik (1937) : « POSDCORB. *Planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting.* »²².
- selon William Newman et E.Kirby Warren (1961) : « Le management, c'est l'ensemble des méthodes qui permettent de transformer les ressources dont dispose une organisation, argent, matériel et hommes, en produits et services. »²³
- selon Marvin Bower (1968) : « Le management, c'est vouloir manager au travers d'un système de management (*a programmed management*) »²⁴
- selon [Tom Peters](#) (1988) : « [Mes] 45 prescriptions peuvent être considérées comme une première ébauche d'une théorie du management. »²⁵

- selon [Peter Drucker](#) (1989) : « Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance »^{n.2}.
- selon [Henry Mintzberg](#) (1989) : « Les processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités. »^{28.n.3}
- selon Jean-Pierre Le Goff (1993) : « Le management est une notion globalisante et floue. Elle peut désigner les fonctions de direction, être synonyme d'organisation du travail, de mobilisation et de gestion de la « ressource humaine », ou plus largement encore englober de façon synchrétique la quasi-totalité des activités de l'entreprise qui ne se rapportent pas directement à la technique : gestion quotidienne des aléas de tous ordres survenant dans un service ou un atelier, encadrement et mobilisation d'une équipe, relations avec d'autres secteurs de l'entreprise, organisation et gestion de son temps, voire gestion budgétaire... »³⁰.
- selon [W. Edwards Deming](#) (1988) : « Créer de la fierté et de la joie dans le travail »³¹.
- Selon François Dupuy, sociologue (2011) : « La définition la plus simple et la plus parlante de ce que l'on appelle le « management » est [le fait] que les choses marchent comme elles le devraient et [que] les gens fassent ce que l'on souhaiterait qu'ils fassent »³².
- selon Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Dewey Johnson (2012) : « Le management est le processus de travailler avec et d'utiliser des individus et des groupes et d'autres ressources (telles que l'équipement, le capital et la technologie) pour réaliser les buts de l'organisation. »³³
- selon [Raymond-Alain Thietart](#) (2012) : « Un ensemble d'intentions (la planification), transformées en action par une bureaucratie (l'organisation) et des acteurs (l'activation), actions régulées par un système de pilotage (le contrôle). »^{11.n.4}.
- selon Jean-Luc Charron et alli (2014) : « Le management se définit comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion pour conduire, piloter l'action des individus.

Son emploi [...] par rapport au terme de gestion met l'accent sur l'art de conduire, de diriger les hommes pour optimiser les ressources, rechercher l'efficacité et l'efficience de tous les aspects de la gestion des ressources humaines.

[II] cherche à [les] diriger le mieux possible [...] en gérant toutes les dimensions du facteur « travail » et du facteur « savoir ».

[II] recherche l'efficacité et l'efficience dans le recrutement, les carrières, la mobilité, la rémunération, la gestion [de celles-ci] au travers de la formation, de la motivation et de la participation, de la communication et des relations sociales. »³⁴.

- selon [Maurice Thévenet](#) (2014) : « Le management consiste à faire en sorte qu'une action collective soit efficace. »^{35.n.5}.
- selon Stephen Robbins, David DeCenzo, Mary Coulter et Charles-Clemens Ruling (2014), « le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et efficiente, *via* et avec la coopération d'autrui »³⁷.
- selon François Dupuy (2015) : « Le management est une discipline — un art veulent faire croire les optimistes — encadrée par des institutions qui en élaborent les méthodes [et] en conceptualisent les pratiques [...]. »³⁸.
- selon Ghislain Deslandes (2016), le management dans les organisations est défini comme « une force vulnérable soumise à la pression du chiffre et dotée d'un triple pouvoir de contrainte, d'imitation et d'imagination s'exerçant aux niveaux subjectif, interpersonnel, institutionnel et environnemental »³⁹.

Les différents types de management[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Le management collaboratif[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Il s'agit d'un nouveau mode de management émergent de plus en plus adopté dans les entreprises, notamment celles élaborées sur le modèle des *start up*, qui casse les codes et l'organisation hiérarchique pyramidale en partant du principe que les avis, points de vue et connaissances de l'ensemble des membres d'une équipe sont intéressants. Ce type de management place le salarié au centre de l'entreprise pour aller vers une démarche de complémentarité et de gain d'efficacité. Il est aussi appelé management consensuel. Il permet notamment de travailler sur la cohésion d'équipe et donc sur une optimisation des résultats et de l'efficacité.

On assiste à l'émergence de l'**holocratie**, système d'organisation de la gouvernance fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective. Cette nouvelle méthode de management horizontal, issue des start-ups techs de la **Silicon Valley**, et qui transforme complètement les méthodes de management traditionnelles⁴⁰, commence à être adoptée par de plus en plus de grands groupes, comme **Spotify**⁴¹. Elle se caractérise souvent par un fonctionnement en **méthodes agiles**.

Le management cellulaire[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Il s'agit d'une manière de gérer une entreprise sans hiérarchie. C'est un management sans managers à proprement parler. Tous les employés sont sur un pied d'égalité. Les recrutements se font de manière collaborative et une personne choisie par l'équipe est nommée en qualité de référent⁴². Cet nouveau management, assez populaire aux États-Unis permettrait notamment aux différents employés de gagner en responsabilisation et prise d'initiative.

Article détaillé : [Styles de management](#).

Management vs. leadership et manager vs. leader[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Sur les autres projets Wikimedia :

- [*énantiosémie*](#), sur le Wiktionnaire

Les termes « management » et « leadership » entretiennent ce que l'on appelle en linguistique une relation d'**énantiosémie**, c'est-à-dire une catégorie assez singulière de mots qui sont, suivant le contexte, soit synonymes, soit antonymes.

Dans les expressions : « **Styles de management** », « styles de leadership », « styles de commandement » etc., ils sont synonymes.

Employés « absolument », c'est-à-dire seuls, ou employés sous la forme « manager » et « leader », ce sont des antonymes que pratiquement tous les auteurs (**Warren Bennis**, **Kenneth Blanchard**, Craig Hickman⁴³, etc.) opposent de façon dichotomique.

La cause profonde de cette énantiosémie est que le concept de leadership est double, c'est tout à la fois une relation de pouvoir et une relation de confiance ; et que, simultanément, le management est lui aussi un concept bidimensionnel, comportant deux dimensions, mises en évidence par **Rensis Likert** et formalisées par **Robert Blake** et Jane Mouton dans leur **Grille managériale**, — en fait un *paradigme* — celles de intérêt pour les hommes — pour leur bonheur, c'est la face **motivation**, **enthousiasme** — et intérêt pour les résultats — pour l'efficacité et l'effcience, d'autre part. Les deux termes extrêmes : pouvoir et efficacité sont antonymes. Les deux termes moyens : confiance et bonheur (voir **Zappos**, par exemple) sont synonymes.

Le management comparé au leadership[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

[John Kotter](#) compare ainsi le management au leadership⁴⁴ :

Activité	Management	Leadership
1. Création d'un calendrier	Planification et Budgétisation	Indique la direction
2. Création d'un réseau humain	Organisation et recrutement	Coopération et coalition
3. Exécution	Contrôle et résolution de problème	Motive et inspire
4. Résultats	Production des résultats espérés	Produit du changement
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Les managers opposés aux leaders [\[modifier\]](#) | [\[modifier le code\]](#)

Nous ne prendrons qu'un seul exemple. Celui donné par Warren Bennis dans : *Profession : leader*, InterÉditions, 1991, p. 50-51.

Le manager	Le leader
Le manager administre	Le leader innove
Le manager est une copie	Le leader est un original
Le manager gère les affaires courantes	Le leader développe des innovations
Le manager se concentre sur les systèmes et les structures	Le leader se concentre sur les hommes
Le manager use du commandement	Le leader inspire la confiance

Le manager a une vue à court terme	Le leader a une perspective à long terme
Le manager demande comment et quand	Le leader demande quoi et pourquoi
Le manager garde un œil fixé sur les résultats	Le leader garde un œil fixé sur l'horizon
Le manager imite	Le leader crée
Le manager accepte le <i>statu quo</i>	Le leader le défie
Le manager est l'image classique du bon soldat	Le leader est lui-même
Le manager fait ce qu'il doit faire	Le leader fait ce qu'il faut faire
_____	_____

Histoire du management [\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Même si la conduite des actions collectives existe depuis que les hommes vivent en société, la formalisation du management est relativement récente.

Elle débute entre 1880 et 1920, lorsqu'apparaît la figure du dirigeant salarié. Jusque-là, depuis la révolution industrielle, les chefs d'entreprise étaient essentiellement des entrepreneurs ou leurs héritiers. Or, certains de ces héritiers propriétaires préfèrent déléguer la direction de leurs entreprises à des salariés formés pour la circonstance, ce qui suscite la publication des premiers ouvrages spécialisés. Vers la fin du XIX^e siècle, [Frederick Taylor](#)⁴⁵ propose le concept d'[organisation scientifique du travail](#). Celui-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés rationnellement pour former une chaîne de production. Taylor désirait appliquer les principes généraux d'amélioration de la productivité par la [division du travail](#) à l'entreprise qu'[Adam Smith](#)⁴⁶ avait soulignés (avant lui [Platon](#)⁴⁷ au niveau de la société). Il partage aussi l'idée avec [Henry Ford](#) qu'une augmentation des rendements peut être obtenue en contrepartie de bons salaires.

Parallèlement, [Henri Fayol](#) propose une approche similaire, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique. Il comprend que le prix des approvisionnements, la fiabilité des outils, la disposition des lieux de travail et la qualité de l'encadrement comptent tout autant que la quantité produite par l'entreprise. On parle alors d'administration moderne, qui fut alors et est

toujours aujourd'hui la base de tout manuel de gestion. Il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît alors les principes de gestion : organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC : « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler » (voir [Roue de Deming](#)).

À partir des années 1920, Le facteur humain devient un thème de recherche pour le management. [Mary Parker Follett](#)⁴⁸ l'introduit dans la réflexion managériale.

Après les années 1930, avec notamment les travaux d'[Elton Mayo](#)⁴⁹, le management s'inspire de la [psychologie](#) avec la prise en compte de l'[effet Hawthorne](#) (effet psychologique d'être l'objet d'une attention spéciale). Dans la décennie 1950, les travaux de [Douglas McGregor](#) en [psychologie sociale](#) qui propose ses [théorie X et théorie Y](#) sur les motivations des acteurs et des organisations, ceux de [Herbert Simon](#) qui approfondit les processus de décision au travers de la [rationalité limitée](#), ceux de [James March](#) et Richard Cyert sur la théorie du comportement viennent compléter ces premières approches.

L'analyse du pouvoir par des sociologues comme [Max Weber](#)⁵⁰ et [Michel Crozier](#)⁵¹, puis de la [stratégie de l'entreprise](#) (le management stratégique étant opposé, avec une limite poreuse, au [management opérationnel](#)) sont enfin devenus des thèmes de management que des auteurs comme [Peter Drucker](#), [Henry Mintzberg](#) et [Michael Porter](#) parmi d'autres, ont participé à explorer. Les approches [épistémologiques](#) de management se sont en fait grandement diversifiées durant la même période.

Il est donc possible d'approfondir cette histoire du management par la distinction arbitraire de deux modes d'approche du management qui se complètent dans les articles de détails suivants :

[L'économie des organisations](#) qui dérive de l'économie générale.

la [sociologie des organisations](#) pour toutes les approches moins facilement modélisables.

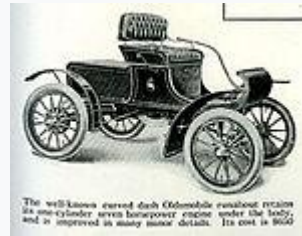
Le management incluant ces deux domaines cherche par ce mélange à se rapprocher non pas toujours d'un modèle type d'entreprise mais souvent finalement d'outils de gestion permettant d'améliorer l'organisation. Le management ne peut se réduire ainsi à la gestion des ressources humaines, mais plus globalement à la gestion de l'[organisation](#).

C'est aussi au début du [xx^e siècle](#), que sont créées la plupart des écoles de commerce destinées à former ces dirigeants salariés, d'abord en France⁵² (rachat en 1869 de l'[ESCP](#), fondée en 1819, par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, création des écoles du [Havre](#) et de [Rouen](#) en 1871, de [Marseille](#) et de [Lyon](#) en 1872, de [HEC](#) en 1881, de l'[EDHEC](#) en 1906 ou de l'[ESSEC](#) en 1907), puis aux États-Unis ([Tuck School of Business](#) en 1900, [Harvard Business School](#) en 1908) et au Canada (faculté de commerce de l'[Université McGill](#) en 1906, [HEC Montréal](#) en 1907).

Frederick Taylor[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)



Puddeur vidangeant son four



1902. L'Oldsmobile Curved Dash. La première automobile produite à la chaîne.

Article détaillé : [Frederick Winslow Taylor](#).

En 1911, l'ingénieur américain [Frederick Taylor](#)⁵³ propose le concept d'[organisation scientifique du travail](#) afin d'améliorer la productivité dans les usines, notamment pour le travail sur des machines-outils. Il s'agit de décomposer le travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés rationnellement. Une fois que la méthode optimale est obtenue (ce que Taylor appelle le *one best way*), on peut l'apprendre à tous les ouvriers. On réalise ainsi une division verticale du travail, c'est-à-dire une séparation entre la conception et l'exécution des tâches.

Cette division verticale du travail ne doit pas être confondue avec la [division du travail](#) horizontale, qui consiste à spécialiser les individus sur une tâche spécifique, tel que l'ont préconisé [Adam Smith](#)⁵⁴ en 1776 (et avant lui [Platon](#)⁵⁵ au niveau de la société).

Taylor n'est donc pas l'inventeur du travail à la chaîne, qui sera déployé à grande échelle à partir de 1912 par [Henry Ford](#), en conjuguant la division verticale des tâches du taylorisme avec la division horizontale du travail de Smith.

Henry Ford[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [Henry Ford](#).



Le travail dans une usine Ford vers 1920

En 1912, en s'inspirant de l'organisation du travail dans un abattoir de Chicago, l'entrepreneur [Henry Ford](#) décide de combiner la séparation entre la conception et l'exécution des tâches, issue du [Taylorisme](#), avec la très forte spécialisation des tâches, issue de [Adam Smith](#). C'est ainsi que naît le travail à la chaîne. Même si les frères [Dodge](#) avaient déjà expérimenté cette approche quelques années auparavant, la première voiture à être construite en grande série sur une chaîne d'assemblage est la [Ford Model T](#).

L'appauvrissement de la qualification qui résulte de cette nouvelle organisation du travail oblige Ford à augmenter fortement les salaires pour continuer à attirer des ouvriers. Parallèlement, cette augmentation permet aux ouvriers de disposer d'un pouvoir d'achat supérieur, et à terme d'acheter les automobiles qu'ils produisent. C'est ce qu'on va appeler le [système fordiste](#).

[André Citroën](#) visite les usines Ford à Détroit dès 1912 et importe cette démarche en France, au départ pour fabriquer des obus pendant la première guerre mondiale, puis pour fabriquer des automobiles⁵⁶. Il sera suivi peu de temps après par [Louis Renault](#).

[Henri Fayol](#)[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [Henri Fayol](#).

En 1916, dans son ouvrage intitulé *Administration industrielle et générale*⁵⁷ (1916), [Henri Fayol](#), ancien directeur général d'une entreprise sidérurgique et ancien consultant, présente le management (qu'il appelle « fonction administrative » ou « administration ») comme une fonction transversale regroupant cinq grandes tâches :

- Fonction [technique](#) : produire, transformer et fabriquer ;
- Fonction [commerciale](#) : achat, [vente](#) et échange ;
- Fonction [financière](#) : rechercher et utiliser de façon optimale les capitaux ;
- Fonction de [sécurité](#) : protection des personnes et des biens ; mise en place des bonnes conditions de travail
- Fonction [comptable](#) : calcul de paie et des statistiques (recensement des actifs et du patrimoine).

La « fonction administrative » se résume selon Fayol à cinq infinitifs « **POCCC** » :

- Prévoir.
- Organiser.

- Commander.
- Coordonner.
- Contrôler.

Ces principes de management ont notamment été repris et simplifiés par les analystes de la [Qualité](#) (voir [Roue de Deming](#)) sous l'[acronyme](#) « **PODC** » : « Planifier. Organiser. Diriger. Contrôler. ».

L'ouvrage de Fayol est par ailleurs le premier à présenter des notions fondamentales telles que :

- L'organigramme, avec l'idée qu'il ne faut pas plus de sept subordonnés par supérieur et un seul supérieur par subordonné (unité de commandement)
- La planification budgétaire, qui permet la division du travail et l'ordre matériel et moral
- La culture d'entreprise, avec la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt de l'entreprise
- L'incitation à l'initiative individuelle
- La nécessité d'une rémunération équitable

Max Weber[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [Max Weber](#).

Alfred Sloan (président de la General Motors de 1923 à 1956)[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [Alfred Sloan](#).



Cover of *Time* magazine (December 27, 1926)

[Alfred Sloan](#), ingénieur diplômé du [Massachusetts Institute of Technology](#), devient président de la [General Motors](#) en 1923, entreprise qu'il dirige jusqu'en 1956.

Afin de concurrencer son grand concurrent [Ford](#), qui à l'époque est organisé selon une *structure fonctionnelle* (le personnel est réparti en grandes fonctions

verticales : conception, production, commercialisation, etc.), Sloan élabore une *structure divisionnelle* : il réorganise General Motors autour de divisions transversales plus ou moins autonomes.

Chacune des marques de General Motors ([Chevrolet](#), [Pontiac](#), [Oldsmobile](#), [Buick](#) et [Cadillac](#)) devient ainsi une division disposant de son propre département de conception, de ses propres usines et de son propre réseau de distribution. Alors que Ford produit alors en très grande série un modèle quasiment unique, la [Ford T](#), le portefeuille de marques de General Motors est conçu pour accompagner le client dans son ascension sociale, en partant des véhicules les plus populaires ([Chevrolet](#)) pour aller jusqu'aux plus luxueux ([Cadillac](#)), ce qui évite une concurrence entre les divisions. Cette organisation connaît un grand succès et permet à General Motors de dépasser Ford dès les années 1930, et même de devenir pendant des décennies la plus grosse entreprise industrielle au monde. Entre les années 1940 et 1970, notamment sous l'impulsion du cabinet de conseil [McKinsey](#), la structure divisionnelle est adoptée par la plupart des grandes entreprises mondiales.

En 1952, la *business school* du [Massachusetts Institute of Technology](#) est renommée [Sloan School of Management](#) en l'honneur de [Alfred Sloan](#).

En 1967, ses mémoires sont traduites en français.

Charles Bedaux[\[modifier | modifier le code\]](#)

Article détaillé : [Charles Bedaux](#).

Français autodidacte émigré aux États-Unis, [Charles Bedaux](#) publie en 1917 un ouvrage sur l'amélioration de la productivité au travail, *The Bedaux Efficiency Course for Industrial Application*⁵⁸. Après le succès de cet ouvrage, Bedaux fonde une société d'ingénieurs conseils. Sa méthode consiste notamment à mesurer le travail en unités élémentaires (les *unités bedaux*), qui sont ensuite comptabilisées de manière à établir la rémunération des opérateurs à l'aide d'un système de primes.

Ce système connaît un grand succès. Le cabinet Bedaux travaille notamment pour de grandes entreprises américaines, dont [Ford](#) et [Standard Oil](#), où il concurrence l'[organisation scientifique du travail](#) de [Taylor](#). Parallèlement, Bedaux ouvre des bureaux dans de nombreux pays européens. Dans les années 1920, le système Bedaux est utilisé dans un grand nombre d'entreprises, en particulier dans l'industrie minière où il sert à calculer le salaire à la tâche.

Cependant, du fait de l'attitude controversée de [Charles Bedaux](#) pendant la seconde guerre mondiale, son système est abandonné à la Libération.

Chester Barnard (Président de la Bell de 1937 à 1950)[\[modifier | modifier le code\]](#)

Article détaillé : [Chester Barnard](#).

Président de la compagnie de téléphone New Jersey Bell Telephone Company à partir de 1927, [Chester Barnard](#) publie en 1938 *The Function of the Executive*⁵⁹, ouvrage dans lequel il insiste sur la nécessité de la coopération au sein des organisations.

Selon lui, afin d'assurer cette coopération, le dirigeant doit avant tout veiller à définir des objectifs connus de tous et à établir un système de communication interne le plus clair possible. Il rejoint en cela certains des principes énoncés par [Henri Fayol](#).

Barnard s'est aussi intéressé à l'autorité et à la motivation, dans la lignée des travaux de [Mary Parker Follett](#).

Dans les années 1940 et 1950, Barnard a présidé plusieurs organismes de recherche américains (dont la [Fondation Rockefeller](#) et la [National Science Foundation](#)).

Peter Drucker[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [Peter Drucker](#).

Octave Gélinier[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [Octave Gélinier](#).

La Direction participative par objectif

Edwards Deming[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [W. Edwards Deming](#).

14 Principes de management dans *Hors de la crise Out of Crisis*, 1988.

Tom Peters[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [Tom Peters](#).

Ses 45 prescriptions dans *Le Chaos Management* (1988).

Henri Savall[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [Institut de socio-économie des entreprises et des organisations](#).

Travaux de l'[Institut de socio-économie des entreprises et des organisations](#) qu'il a fondé sur le « management socio-économique »⁶⁰.

Sources du management[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

En tant que conduite de l'action collective, le management puise ses sources dans plusieurs champs de connaissance :

- La [psychologie](#), au travers de l'[école des relations humaines](#) (notamment [Elton Mayo](#) ou [Abraham Maslow](#)) et des travaux en [comportement organisationnel](#).
- La [sociologie](#), notamment la [sociologie des organisations](#), avec des auteurs comme [Max Weber](#) ou [Michel Crozier](#).
- La [théorie des organisations](#), avec notamment [Herbert Simon](#), [James March](#), [Peter Drucker](#) ou [Henry Mintzberg](#).
- La [microéconomie](#), avec par exemple les travaux de [Albert Hirschman](#).

Le comportement organisationnel[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [comportement organisationnel](#).

De manière générale, les recherches en management les plus proches de la psychologie sont rassemblées sous la dénomination [comportement organisationnel](#) et se consacrent notamment à la motivation et à l'autorité⁶¹.

À partir des années 1920, [Mary Parker Follett](#)⁶² introduit le facteur humain dans la réflexion managériale.

Dans les années 1930, [Elton Mayo](#)⁶³, définit l'[effet Hawthorne](#) (être l'objet d'une attention spéciale influe significativement sur le comportement des individus au travail). Mayo devient ainsi le précurseur de ce qu'il est convenu d'appeler l'[école des relations humaines](#), centrée sur les relations entre les individus au sein des organisations.

Dans les années 1940, afin de mieux étudier la motivation des individus au travail, [Abraham Maslow](#)⁶⁴ établit une hiérarchie des besoins humains. Il existe ainsi selon lui cinq niveaux de besoins, chaque niveau apparaissant lorsque celui qui le précède a été satisfait :

1. besoins physiologiques
2. besoins de sécurité
3. besoins sociaux ou d'appartenance
4. besoins d'estime
5. besoins d'accomplissement de soi

Cette hiérarchie des besoins a été par la suite représentée sous forme de pyramide (on parle ainsi de *pyramide de Maslow* ou de [pyramide des besoins](#)), mais cette représentation donne une vision trop simpliste, voire erronée, du modèle de Maslow : la pyramide est fermée (ce qui implique une possibilité de satisfaction de tous les besoins), les besoins semblent de moins en moins importants (alors que les besoins physiologiques sont les plus aisément assouvis), le passage d'un besoin au suivant est trop brusque, et un seul besoin peut être motivant à la fois. Pour autant, cette représentation pyramidale a été largement utilisée en entreprise, car elle suggère qu'il suffirait d'identifier la catégorie de besoin ressenti par un salarié pour susciter mécaniquement sa motivation. La réalité (et le modèle de Maslow lui-même) sont évidemment plus complexes.

Dans les années 1960, [Frederick Herzberg](#)⁶⁵ montre la différence entre ce qu'il appelle les *facteurs de motivation* (qui augmentent la motivation : intérêt de la tâche, considération) et les *facteurs d'hygiène* (qui réduisent l'insatisfaction : conditions de travail, salaire). Ces deux séries de facteurs seront rebaptisés par la suite *motivation intrinsèque* et *motivation extrinsèque* et étudiés par des psychologues comme Edward Deci⁶⁶.

La sociologie des organisations[\[modifier\]](#) | [\[modifier le code\]](#)

Article détaillé : [sociologie des organisations](#).

Les phénomènes de [pouvoir](#) au sein des organisations ont notamment été étudiés par des sociologues comme [Max Weber](#) et [Michel Crozier](#).

Max Weber[\[modifier\]](#) | [\[modifier le code\]](#)

En 1921, dans son ouvrage posthume *Économie et Société*⁶⁷, l'économiste et sociologue allemand [Max Weber](#) présente la [bureaucratie](#) comme une forme d'organisation caractérisée par le respect de procédures rationnelles : recrutement sur la base des compétences, définition précise des sphères de

responsabilité de chaque poste, indépendamment de la personne qui l'occupe, soumission à l'autorité dans le cadre strict de la fonction, rémunération selon le grade, avancement à l'ancienneté ou par concours, contrôle strict des activités. Étant donné que ces procédures s'appliquent à tous, y compris aux chefs, la bureaucratie peut être considérée comme un rempart face aux abus de pouvoir, à l'arbitraire ou au népotisme. Cependant, si Weber souligne la supériorité de la bureaucratie par rapport aux modes d'organisation traditionnels, il souligne aussi qu'elle peut brider l'initiative et menacer à terme la dynamique du capitalisme.

Michel Crozier[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Dans son ouvrage *Le phénomène bureaucratique*⁶⁸, publié en 1964, le sociologue français [Michel Crozier](#) montre que la bureaucratie rationnelle décrite par [Max Weber](#) présente en réalité des dysfonctionnements, du fait des stratégies mises en place par les acteurs pour assurer leur pouvoir. Crozier poursuit cette démonstration dans l'ouvrage qu'il publie avec [Erhard Friedberg](#) en 1977, *L'acteur et le système*⁶⁹. Cet ouvrage présente la [théorie de l'acteur stratégique](#), selon laquelle les membres d'une organisation s'écartent significativement de leur rôle officiel afin de créer ou de préserver des zones d'incertitudes qui sont autant de marges de négociation dans les rapports de pouvoir. Un technicien peut ainsi chercher à dissimuler le mode d'emploi d'une machine pour être le seul à savoir la faire fonctionner. De même, l'application plus ou moins stricte des règles, tout comme le choix entre plusieurs règles applicables, permet aux acteurs de disposer d'un pouvoir qui n'est pas formellement prévu par l'organisation. Tout cela conduit à questionner la légitimité rationnelle de la bureaucratie.

La théorie des organisations[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [théorie des organisations](#).

Herbert Simon[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [Herbert Simon](#).

En 1947, dans son ouvrage *Administrative Behaviour*⁷⁰, l'économiste et sociologue américain [Herbert Simon](#) démontre que la *rationalité absolue* des individus, une des hypothèses clés des théories économiques classiques (qui postulent la capacité des acteurs économiques à déterminer des solutions optimales afin de maximiser leur utilité marginale) est un mythe. Il propose une vision plus réaliste, la *rationalité limitée*, qui résulte d'une série de biais cognitifs et qui se traduit par l'obtention de solutions satisfaisantes.

Pour ses travaux, Simon reçoit le « [prix Nobel](#) » d'économie en [1978](#).

James March[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [James March](#).

En 1958, [James March](#), professeur à l'[Université Stanford](#), publie avec [Herbert Simon](#) l'ouvrage *Les organisations*⁷¹, qui définit une organisation comme « un ensemble d'individus ou de groupes d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger ».

March publie ensuite en 1963 avec Richard Cyert une *théorie comportementale de la firme*⁷², qui décrit les limites de la rationalité des organisations : plutôt que

de fonctionner de manière harmonieuse et coopérative, celles-ci sont composées de sous-ensembles qui cherchent le plus souvent à appliquer des routines préétablies et à évacuer les problèmes soulevés par leur hiérarchie. Elle réussissent cependant à fonctionner car elles disposent d'un excédent de ressources, appelé *slack*. Pour March, une organisation qui fonctionne bien présente une redondance de compétences ordinaires et les dirigeants ont essentiellement un rôle de représentation.

Enfin, en 1972, avec Johan Olsen et Michael Cohen, March définit la *théorie de la poubelle*⁷³ qui montre qu'au sein des organisations décrites comme des *anarchies organisées*, les décisions résultent de la rencontre fortuite entre quatre flux : des occasions de choix, des participants, des apporteurs de problèmes et des apporteurs de solutions toutes faites. Dans la continuité des travaux de [Herbert Simon](#), ce modèle s'oppose radicalement à la notion de rationalité absolue et postule au contraire que les décisions résultent le plus souvent du hasard.

Peter Drucker[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [Peter Drucker](#).

Titulaire d'un doctorat en droit, [Peter Drucker](#), autrichien naturalisé américain, devient conseiller de [Alfred Sloan](#) chez [General Motors](#) pendant la seconde guerre mondiale.

Il entame alors une longue carrière de consultant en management et en organisation pour les plus grandes entreprises américaines, qui le conduira à écrire de nombreux ouvrages, dont *Concept of the Corporation*⁷⁴, *The Practice of Management*⁷³ en 1954 et *The Effective Executive*⁷⁵ en 1966.

Pour Drucker, la prospérité de la société américaine s'explique par le développement du management, qu'il considère comme un humanisme et un *art libéral*. Marqué par le nazisme dans sa jeunesse, il estime également qu'il vaut mieux faire confiance à l'initiative des dirigeants d'entreprises qu'à des structures étatiques.

Henry Mintzberg[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [Henry Mintzberg](#).

Ingénieur de formation, le Canadien [Henry Mintzberg](#) obtient sa thèse de doctorat en management à la [Sloan School of Management](#) du [Massachusetts Institute of Technology](#) en 1964. Dans son travail de thèse, il chronomètre le travail de managers et de dirigeants, afin de décrire la nature exacte de leurs tâches, marquées par le fractionnement, l'imprévu et la discontinuité.

Devenu professeur à l'[université McGill](#) de Montréal, il propose en 1979 dans son ouvrage *Structure et dynamique des organisations*⁷⁶ une typologie des organisations élaborée à partir des mécanismes de coordination des tâches (voir la section [Organisation](#)).

Il s'intéresse ensuite au pouvoir dans les organisations, puis à la [stratégie d'entreprise](#) et aux formations au management, ce qui l'amène à critiquer les programmes MBA des grandes universités américaines, notamment celui de la [Harvard Business School](#).

En 2014, il publie *Manager - L'essentielle*⁷⁷, ouvrage dans lequel il reprend l'approche de sa thèse de doctorat pour observer au plus près les tâches d'une série de dirigeants.

François Dupuy[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Sociologue des organisations, **François Dupuy** (né en 1947) montre dans son ouvrage *Lost in management* (2011) que les entreprises sont, au début du XXI^e siècle, en passe de perdre le contrôle d'elles-mêmes quand le pouvoir se disperserait au niveau des intermédiaires et des exécutants. Poussés par la compétition, les dirigeants tentent alors de reprendre le contrôle par la mise en œuvre de « process » et de « reportings », produisant un résultat à l'inverse de l'effet escompté : plus les décisions se multiplient, moins le contrôle est grand. Il montre ainsi dans son enquête que dans de nombreuses entreprises, le problème est aujourd'hui de reconstruire une maîtrise minimale de la direction et de ses managers sur l'organisation et ses personnels⁷⁸.

Dans la suite, *La Faillite de la pensée managériale* (2015), il s'emploie à démonter les mécanismes de l'appauvrissement de la pensée managériale et à en montrer l'étendue des conséquences pour les entreprises, en particulier à cause de l'ignorance persistante des acquis des sciences sociales⁷⁹.

La microéconomie[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [microéconomie](#).

L'**économie des organisations** s'efforce de relier celles-ci avec l'économie générale. La **microéconomie** part d'une analyse des marchés voire d'**études de marché** dont elle déduit des **fonctions mathématiques**. Elle cherche à préciser les conditions d'équilibre de **l'offre et la demande** sur le marché par l'outil mathématique en prenant en compte au maximum la rationalité limitée des acteurs dans les situations de **marché**. Elle se situe principalement en dehors de l'entreprise qui n'est qu'un acteur du marché. Comme a pu le souligner **Henry Mintzberg**⁸⁰, plus les situations deviennent réelles et plus le travail mathématique doit devenir intense, long et coûteux. Ce qui est l'inverse de l'intention du management. Celui-ci se situe dans l'entreprise qu'il s'agit de gérer de façon optimale, même si **Herbert Simon** a montré que cette recherche d'optimisation s'inscrit dans une rationalité limitée⁷⁰. Il reste que la microéconomie peut rester un outil pour les très grosses entreprises et surtout pour l'État cherchant à faire des études ponctuelles à partir d'études de marché, permettant ensuite d'élaborer certaines fonctions explicatives des évolutions des prix et des quantités produites et échangées.

Fonctions du management[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

C'est Fayol, qui le premier, a décomposé la fonction administrative (le management) en « éléments » qui ont ensuite été appelés « **fonctions** » du **management** (prévoir, organiser, etc.) qu'il faut bien distinguer des **fonctions de l'entreprise** (production, commercialisation, finances, ressources humaines, etc.).

Il distinguait, après réflexion (le commandement est-il ou non un élément de l'administration ?)⁸¹, 5 éléments. Beaucoup d'auteurs n'en voient que quatre. Un auteur en voit sept.

Mais, un fait assez exceptionnel a apporté une certaine confusion dans ce domaine : son livre — dans l'édition Dunod de 1970 avec des tableaux dépliant en couleurs très utiles pour bien comprendre l'importance relative des diverses capacités nécessaires aux différentes catégories d'agents : [actionnaires](#), [conseil d'administration](#), direction et son [État-major](#), chefs de service, chefs de division, etc; jusqu'aux ouvriers, employés, aides et gardes d'une grande entreprise — est très difficilement consultable. Le collectif de Nicole Aubert et ali., *Management*, PUF, 1991, fait référence à l'édition 1979.

Pour Fayol[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [Henri Fayol](#).

Article détaillé : [Fayolisme](#).

Selon [Henri Fayol](#), les fonctions du management sont la [prévoyance](#), l'[organisation](#), le commandement, la coordination et le contrôle.

« Prévoyance »[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

La « prévoyance » consiste à fixer des objectifs et à déterminer les actions permettant de les réaliser (à rapprocher de la notion moderne de stratégie d'entreprise).

Organisation[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

La deuxième fonction du management, l'[organisation](#), consiste à spécialiser les individus (par fonctions, par produits, par clients, par zones géographiques, par moment de travail, par processus, etc.) et à coordonner leurs activités (par la hiérarchie, les procédures, les budgets, la qualification, la collaboration).

Commandement[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Par définition, le manager est responsable du travail de ses subordonnés. Il doit donc détenir à leurs yeux une légitimité suffisante pour qu'ils acceptent son autorité, veiller à leur motivation et être capable d'orienter leur travail collectif dans le sens des objectifs qui ont été définis.

Le pouvoir (analysé notamment par la [sociologie des organisations](#)), la motivation (analysée notamment par le [comportement organisationnel](#)) et la rationalité (analysée notamment par la [théorie des organisations](#)) constituent donc des composantes essentielles du métier de manager⁸².

Selon [Henri Fayol](#)⁸³, le grand chef d'entreprise devrait détenir les qualités suivantes :

1. Physiques : santé, vigueur, adresse.
2. Mentales : capacité à comprendre et à apprendre, jugement, vivacité d'esprit, adaptabilité.
3. Morales : énergie, fermeté, volonté d'accepter les responsabilités, initiative, loyauté, tact, dignité.
4. D'éducation : connaissances générales sur des sujets n'appartenant pas exclusivement aux fonctions exercées.
5. Administrative (POCCC).
6. Techniques : spécifiques à la fonction exercée.
7. D'expérience : provenant du travail exercé.

Coordination[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Pour [Henri Fayol](#), « Coordonner c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès ; c'est, en somme, donner aux choses et aux actes les proportions qui conviennent, adapter les moyens au but »⁸⁴. Pour cela, il énonce une série de principes de coordination des tâches :

- Autorité – Responsabilité : droit de commander et le pouvoir de se faire obéir.
- Unité de commandement : pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.
- Unité de direction : un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but.
- Subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général
- Discipline : l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect.

Contrôle[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Le [contrôle](#) se définit comme l'examen par lequel on s'assure que les résultats obtenus sont conformes aux buts et qui permet d'apporter, au besoin, les corrections nécessaires pour réorienter l'entreprise vers ses objectifs⁸⁵.

Le contrôle comporte une série d'étapes :

1. Définir des indicateurs permettant de suivre l'évolution de l'activité de l'organisation.
2. Identifier les écarts entre la situation actuelle et le plan.
3. Déterminer les causes de ces écarts.
4. Définir les correctifs nécessaires.

Lyndall Urwick[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Lieutenant-colonel dans l'armée anglaise pendant la Première guerre mondiale.
Livres : 1937, 1972.

Article détaillé : [Lyndall Urwick](#).

Sept principes fondamentaux d'administration. Voir : Scheid, 1980, p. 85-89.

Luther Gulick[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

1947. Il en voit sept. Acronyme P.O.S.D.C.O.R.B/

Article détaillé : [Luther Gulick](#).

Newman & Warren[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

1977. Ils passent sous silence la fonction de coordination.

Henry Mintzberg[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Article détaillé : [Henry Mintzberg](#).

Article détaillé : [Coordination de groupe](#).

ca. 1990. Mintzberg a approfondi la fonction coordination.

Relation entre le management et d'autres concepts[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

Management et stratégie[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

La [stratégie d'entreprise](#) est le choix d'orientation à long terme de l'entreprise et des options qui lui permettent de s'insérer dans son environnement. Elle constitue donc l'art de diriger l'organisation et les hommes de l'entreprise d'un point de vue long terme et extérieur. Définir une stratégie consiste à déterminer les buts et objectifs qui seront poursuivis, à choisir les actions à mettre en œuvre ainsi que les ressources à mobiliser. La prise de décision est précédée par une phase de diagnostic et suivie par une phase de mise en œuvre. La stratégie peut être envisagée selon deux niveaux : la formulation stratégique et le management stratégique. La formulation stratégique a pour objet de structurer la démarche de réflexion des dirigeants pour arriver à des choix stratégiques. Le management concerne les conditions de mise en œuvre de ces choix et l'organisation des actions collectives qui permettront d'obtenir la performance attendue.

Les problèmes doivent être résolus « durablement », c'est-à-dire positionner l'entreprise dans des conditions où une performance accrue a plus de chance d'apparaître. D'où l'importance de la stratégie qui peut assurer la capacité d'anticipation de l'entreprise. Dans la pratique, la stratégie donne généralement lieu à la [planification](#) d'actions pour atteindre des objectifs précis sur une période donnée. Tous les outils de la gestion courante vont permettre au gestionnaire d'atteindre les objectifs définis dans le cadre de la vision stratégique de l'entreprise. Chaque petite décision prise sur le plan financier, économique, marketing, de la clientèle et autres, fait partie d'un ensemble plus large que l'on nommera management opérationnel. Le management devra rester conscient des limites du pouvoir prédictif de la stratégie relative à toute prise de décision (auto-réalisation de la stratégie, difficultés à faire accepter le [changement](#), etc.) et de son coût.

La Direction de la Stratégie statue sur les offres à long terme et donc les activités de l'entreprise qui généreront la satisfaction du client, avec la meilleure marge, le meilleur potentiel, et le minimum de risques. La Direction de la Stratégie participe aux décisions de politique industrielle à l'échelle d'un pays, d'une région, etc. La Direction de la Stratégie connaît les organismes de recherche et la politique étatique à l'égard de ces organismes et leur orientation en termes de recherche.

Management et gouvernance[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

La [gouvernance](#) est l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés. Les attentes des [parties prenantes](#) et les conflits sur les objectifs à assigner à l'organisation peuvent se manifester en dehors des structures classiques de gouvernance ([assemblée générale](#), [conseil d'administration](#) et direction générale). C'est en ce sens que la construction par le management des structures de gouvernance est particulièrement complexe.

Le management fait appel à l'[audit interne](#) et au [contrôle de gestion](#) pour collecter, traiter, remonter et valider l'information de gestion. Ces informations,

essentielles au pilotage de l'[organisation](#), contribuent aussi à la réduction de l'[asymétrie d'information](#) entre les parties prenantes. Par cette réduction, il est donc possible d'envisager une diminution des conflits et des rapports de force au sein de l'entreprise source parfois d'inefficacité. C'est en reliant les [processus](#) aux différentes parties prenantes que l'entreprise peut assurer sa [cohésion](#) et sa cohérence. Le modèle du [tableau de bord prospectif](#) (*balanced scorecard*) constitue un exemple d'approche formalisée pour intégrer et gérer simultanément les différentes facettes d'un processus.

L'entreprise a une responsabilité par les décisions qu'elle prend et les actions qu'elle met en œuvre. Mais cette responsabilité doit aussi se rendre visible par l'information que l'entreprise transmet aux diverses parties prenantes. Comme toute responsabilité, celle-ci repose sur la prise en compte de l'[éthique](#) dans les relations avec les autres.

En effet, le comportement des managers ont des répercussions directes sur leurs subordonnés, et ainsi, sur les résultats de l'entreprise. C'est ainsi que, depuis le début du vingtième siècle, le management analyse les répercussions qui découlent des types de leadership.

Pour développer ce type de gestion, le [Management équitable](#) recouvre un certain nombre de pratiques de management fondées sur le principe d'un juste équilibre entre la performance économique et opérationnelle de l'entreprise et l'épanouissement personnel au travail. Il place la personne humaine au cœur des préoccupations de l'entreprise en proposant un traitement équitable, respectueux des droits de chacun et porteur de bien-être social.

Management et système d'information[\[modifier](#) | [modifier le code](#)]

Un des objectifs du management est la gestion de l'[organisation](#) de l'entreprise afin de générer des [synergies](#) par un certain [alignement stratégique](#). Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de réaliser la coordination des flux physiques et [immatériels](#) qui traversent l'entreprise. Les flux physiques matériels sont normalement sous la responsabilité du service [logistique](#). Le service des ressources humaines gère les flux de [capital humain](#). Les flux d'informations par nature immatériels sont sous la responsabilité de la direction des systèmes d'information ([DSI](#)) qui gère le [management du système d'information](#) de l'entreprise et assure l'[urbanisation du système d'information](#). En management du système d'information, la [gestion de données](#) concerne aussi spécifiquement des [ressources numériques](#).

Parmi les outils des services informatiques des grandes entreprises, les [ERP](#) (Enterprise Resource Planning) ou PGI ([Progiciel de gestion intégré](#)) permettent le management global d'une [entreprise](#). En effet, ces outils offrent une couverture de management qui englobent l'ensemble des services d'une entreprise. Ils sont disponibles, aussi bien pour les très grandes entreprises que pour les PME/PMI du fait d'une augmentation de la standardisation des systèmes et donc une baisse sensible du prix d'achat et de maintenance. Il est également possible, en s'appuyant sur une [architecture orientée services](#) de faire communiquer de façon souple et réaliser un couplage des systèmes de PGI (dédiés à des PME/PMI ou à des filiales) et un ERP central couvrant l'ensemble de l'entreprise. L'intérêt de ces systèmes est d'abord une uniformisation par l'intégration et la dématérialisation des informations. En effet, l'objet de la création d'une [base de données](#) est surtout de créer une unicité de l'information en termes de format et parfois de centralisation des données (relativement au niveau de sécurité ou de qualité négocié entre les métiers et

attendu par le système : il faut alors augmenter le niveau de redondance de l'information pour limiter le [risque](#) ou la baisse de [qualité de service](#)). Le système nécessite aussi de réussir la mutualisation des [processus métiers](#) en exerçant l'[interopérabilité](#) attendue. Cependant, celle-ci a aussi un coût en termes de parc matériel (besoin de puissance de calcul, capacité de stockage des [entrepôts de données](#), âge moyen des serveurs) et de parc applicatifs (nombre de système technique et complexité de l'interconnexion). Le choix d'un système d'information intégré est donc au cœur de la question de l'[externalisation](#). Faut-il externaliser cette fonction du fait de son coût et du niveau d'expertise attendu ? Le choix doit être relativisé avec le niveau de dépendance et de perte de confidentialité qu'implique l'externalisation du système d'information et la perte d'opportunité en termes d'augmentation de la valeur de l'entreprise.

Management et finance [\[modifier\]](#) | [\[modifier le code\]](#)

Dans le cadre de la gestion, la [finance](#) est un domaine de management dont l'objet se caractérise au niveau stratégique par une recherche d'optimisation de la valeur de l'entreprise et donc particulièrement de l'intérêt des apporteurs de capitaux. Cette distinction, par rapport aux autres domaines du management, permet à la finance par l'usage de postulats spécifiques ([HEM](#) par exemple...) de pouvoir prendre des décisions à partir de modèles fortement mathématisés et donc utilisés à grande échelle à moindre [coût](#), tout en maintenant un niveau de pertinence élevé. La [finance comportementale](#) relativise ce point par la remarque d'existence de biais cognitifs. Ce qui caractérise aussi réellement la finance des autres outils de management est le fait qu'elle cherche à fournir une information dirigée non pas systématiquement à l'interne, mais plutôt vers certaines [parties prenantes](#) dans le cadre de la [gouvernance d'entreprise](#). L'échelle d'analyse n'est donc pas toujours la même à juste titre. Cette problématique prend tout son sens dans les entreprises à [stratégies](#) ou [organisations](#) complexes (sous-traitants, structures politisées...) nécessitant surtout des approches non financières. De plus, la finance se caractérise par l'usage traditionnel d'analyses basées sur le [risque](#) et les [flux de trésorerie](#) afin d'éviter certaines illusions financières et biais d'autres étalons de mesure. Dans le cas d'analyse financière des groupes, il sera nécessaire de réaliser des retraitements importants qui peuvent finir par alourdir considérablement le coût du contrôle des parties prenantes.

Les écoles de management en France [\[modifier\]](#) | [\[modifier le code\]](#)

On compte en France pas moins de 230 écoles dites de commerce et de management. Ces écoles peuvent soit être privées, soit gérées par les chambres du commerce et de l'industrie. La plupart d'entre elles axent leurs formations sur la pratique afin de permettre aux étudiants d'avoir une bonne connaissance du monde de l'entreprise. Elles offrent également la possibilité d'une ouverture sur l'international comme l'[ESCP Europe](#)⁸⁶ ou l'[ICS Paris](#) grâce à l'intégration d'étudiants étrangers ou de cursus hors des frontières. D'autres, comme [HEC Paris](#) proposent des programmes de formations continues avec le système des [MOOC](#), alors que certaines d'entre elles misent tout sur l'entrepreneuriat comme l'[IFAG](#) pour dynamiser l'économie et accompagner les porteurs de projets dans la création de leur entreprise⁸⁷.

Il faut aussi compter avec les IAE ou [Instituts d'administration des entreprises](#), maintenant plutôt dénommés Écoles Universitaires de Management et qui dépendent des [universités](#). 35 IAE existent en 2015, regroupés en un réseau d'échange de bonnes pratiques, et les plus anciens membres de ce réseau ont été fondés dans les années [1950](#). La plupart a des actions à l'international, certains IAE comptant même plus d'étudiants à l'étranger que sur le territoire national. Enfin, en tant que composantes des universités, tous ont un volet recherche largement développé.

Notes et références[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

Notes[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

- ↑ L'usage du mot « management » avec le sens de « personnel responsable d'une entreprise ou d'une organisation » n'est cependant pas reconnu en France par la DGLFLF^z et au Québec par le *Grand Dictionnaire Terminologique*⁸
- ↑ Cette traduction est extraite des *Nouvelles réalités*²⁶. Cependant, le texte original de Drucker, publié en 1988 et repris dans *The Essential Drucker*²⁷ est « *Management is about human beings. Its task is to make people capable of joint performance, to make their strengths effective and their weakness irrelevant.* ».
- ↑ Dans un ouvrage plus récent Henry Mintzberg ajoute que « les managers font le sale boulot : ils règlent les problèmes difficiles et les connexions complexes. Voilà pourquoi la pratique du management est si floue et pourquoi des mots comme expérience, intuition, jugement et sagesse sont si souvent nécessaire pour la décrire. Rassemblez une bonne quantité d'artisanat, ajoutez la juste touche d'art, saupoudrez le tout de science et vous obtiendrez un résultat qui est avant tout une pratique. Et souvenez-vous : aucune méthode de management n'est supérieure à toutes les autres. Tout dépend de la situation. »²⁹.
- ↑ Thietart ajoute dans le même ouvrage que « le gestionnaire d'organisation [...] doit mettre en œuvre des moyens techniques, financiers et humains pour accomplir sa tâche et réaliser les objectifs de [l'organisation] »
- ↑ Dans le même ouvrage, page 18, Thévenet précise que le management est « l'art de l'exécution des stratégies et des politiques [Il s'agit] moins de faire exécuter que de savoir combiner l'exécution avec des phases de décision, d'analyse des situations et... de convivialité. »³⁶

Références[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

- ↑ « [Voir à ce propos le site de La RSG](#) » [archive](#), La définition du mot management est d'ailleurs "La direction et la gestion d'une entreprise"., sur *La Revue des Sciences de Gestion - Direction et Gestion des Entreprises* (consulté le 9 décembre 2017)
- ↑ G. Bressy et C. Konkuyt, *Management et économie des entreprises*, Paris, Dalloz, 12ième ed. 2018, p 100 à 128
- ↑ C'est-à-dire : la mise en œuvre, la mise en place, la mise en pratique, l'implémentation, etc.
- ↑ méthodique, effective
- ↑ de l'équipe de tennis en double à un groupe international ou à un groupe d'armées
- ↑ Il n'y a pas, en français, de management du marketing)
- ↑ [DGLFLF](#) [archive](#)
- ↑ [Grand Dictionnaire Terminologique](#) [archive](#)
- ↑ <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/manage> [archive](#)
- ↑ [Mintzberg 2014](#), p. 11, 48
- ↑ Revenir plus haut en : a et b [Thietart 1980](#), p. 7
- ↑ Maurice Obadia, « Type de management et symbolique de la main », dans : *Quelle économie voulons-nous ? Pour en finir avec le toujours plus...*(2003), Eyrolles, 2011, p. 182-192.

13. ↑ [Revenir plus haut en :a et b](#) [Drucker 1954](#)
14. ↑ <http://www.culture.fr/franceterme/result?francetermeSearchTerme=management&francetermeSearchDomaine=0&francetermeSearchSubmit=rechercher&action=search> [\[archive\]](#)
15. ↑ [Grand dictionnaire terminologique](#)
16. ↑ Voir par exemple Nicole Aubert, Jean-Pierre Gruère, Jak Jabes, Hervé Laroche et Sandra Enlart-Bellier, *Management (9^e édition)*, PUF, 2010, 656 p. ([ISBN 978-2130579069](#)) ou Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Carole Bonnier et François Fourcade, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance (3^e édition)*, Gualino, 2008, 403 p. ([ISBN 978-2297003605](#)).
17. ↑ Nicole Aubert et coauteurs : *Management. Aspects humains et Organisationnels*
18. ↑ *Histoire et sociologie du management*, PPUR, 2006, p. 13
19. ↑ https://www.amazon.fr/Management-Lessentiel-pratiques-Stephen-Robbins/dp/2326000544/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1423572573&sr=8-1&keywords=Stephen+Robbins [\[archive\]](#)
20. ↑ https://www.amazon.fr/Comportements-organisationnels-Stephen-Robbins/dp/2326000412/ref=sr_1_3?ie=UTF8&qid=1423572820&sr=8-3&keywords=Stephen+Robbins [\[archive\]](#)
21. ↑ Bressy G. et Konkuyt C., *Management et économie des entreprises*, Paris, Dalloz, 12ième édition, 2018, juillet 2018, 576 p. ([ISBN 9782247179121](#), [lire en ligne \[archive\]](#)), chapitres 9,10 et 11
22. ↑ * (en) R. K. Saprú, *Administrative Theories and Management Thought*, Learning Private, 2010, p. 148.
23. ↑ (en) William Newman et E.Kirby Warren, *The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice (4^e édition)*, Prentice Hall, 1977, 670 p. ([ISBN 978-0137234295](#)) (traduit et cité par Nicole Aubert, Jean-Pierre Gruère, Jak Jabes, Hervé Laroche et Sandra Enlart-Bellier, *Management (9^e édition)*, PUF, 2010, 656 p. ([ISBN 978-2130579069](#)))
24. ↑ *Diriger c'est vouloir. La réussite des entreprises par une gestion systématisée*, Hachette, 1968, p. 16
25. ↑ Tom Peters, *Le Chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*(1988), Dunod, 1998, « Les prescriptions, ébauches pour une théorie du management », p. 52.
26. ↑ Peter Drucker, *Les Nouvelles réalités : de l'État-providence à la société du savoir*, InterEditions, 1989, 319 p. ([ISBN 978-2729603113](#)), p. 264
27. ↑ (en) Peter Drucker, *The Essential Drucker*, HarperBusiness, 2008, 368 p. ([ISBN 978-0061345012](#))
28. ↑ [Mintzberg 2004](#), p. 10
29. ↑ [Mintzberg 2014](#), p. 21
30. ↑ Jean-Pierre Le Goff, *Les Illusions du management* (1993), La Découverte, 2000, p. 9.
31. ↑ *Du nouveau en économie*, 1996
32. ↑ *Lost in management*, p. 256-257.
33. ↑ *(Management is the process of working with and through individuals and groups and other resources (such as equipment, capital, and technology) to accomplish organizational goals.)* dans : *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources* (10th Edition), Prentice Hall, 2012, p. 7.
34. ↑ Jean-Luc Charron et alii, *Management DCG7*, 3^e édition, Dunod, 2014, p. 10.
35. ↑ [Thévenet 2014](#), p. 2
36. ↑ [Thévenet 2014](#), p. 18
37. ↑ [Robbins et al. 2014](#), p. 26
38. ↑ François Dupuy, 2015, p. 203
39. ↑ Deslandes G., (2016), "Critique de la condition managériale", PUF, 2016, p. 207
40. ↑ « Comment l'holocratie renverse le management traditionnel | Toucan Toco » [\[archive\]](#), sur toucantoco.com (consulté le 11 octobre 2016)
41. ↑ « Spotify Révolutionne le Management en agilité | Toucan Toco » [\[archive\]](#), sur toucantoco.com (consulté le 11 octobre 2016)
42. ↑ « Osez le management sans managers » [\[archive\]](#), sur lefigaro.fr, 27 février 2014 (consulté le 12 juin 2015)

43. ↑ Voir [Le plus management](#)
44. ↑ [A Force for Change. How Leadership Differs from Management](#), Free Press, 1990, p. 20.
45. ↑ [Frederick Taylor](#), *La direction scientifique des entreprises*, 1911
46. ↑ [Adam Smith](#), *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776
47. ↑ [Platon](#), *La république*, Livre II, 369c
48. ↑ Mary Parker Follett, *Creative Experience*, 1924
49. ↑ [Elton Mayo](#), *Les problèmes humains de la civilisation industrielle*, 1933
50. ↑ [Max Weber](#), *Économie et société*, 1922
51. ↑ Michel Crozier, *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Interéditions, 1989.
52. ↑ <https://halshs.archives-ouvertes.fr/pastel-00002949/document> [\[archive\]](#).
53. ↑ [Taylor 1967](#)
54. ↑ Adam Smith, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, *Economica*, 2000, 414 p. (ISBN 978-2717840346).
55. ↑ Platon, *La République*, Flammarion, 2002, 801 p. (ISBN 978-2080706539), livre II, 369c.
56. ↑ Jean-Louis Loubet, *Histoire de l'automobile française*, Seuil, 2001, 569 p.(ISBN 978-2020376181), p. 72
57. ↑ [Fayol 1999](#)
58. ↑ [Charles Bedaux](#), *The Bedaux Efficiency Course for Industrial Application*, The Bedaux Industrial Institute, 1917, 324 p.
59. ↑ [Barnard 1938](#)
60. ↑ Henri Savall, *Reconstruire l'entreprise: Analyse socio-économique des conditions de travail Préf. de François Perroux*, Bordas Editions, 1979 (ISBN 9782040109776, [lire en ligne](#) [\[archive\]](#))
61. ↑ Stephen Robbins, Timothy Judge et Véronique Tran, *Comportements organisationnels*, Pearson, 2014, 704 p. (ISBN 978-2326000414)
62. ↑ [Mary Parker Follett](#), *Creative Experience*, Martino Fine Books, 2013, 324 p.(ISBN 978-1614275282)
63. ↑ (en) [Elton Mayo](#), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Viking Press, 1960, 187 p.
64. ↑ (en) [Abraham Maslow](#), *Maslow on Management*, Wiley, 1998, 312 p. (ISBN 978-0471247807)
65. ↑ (en) [Frederick Herzberg](#), Bernard Mausner et Barbara Bloch Snyderman, *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, 1993, 180 p. (ISBN 978-1560006343)
66. ↑ (en) Edward Deci, *Why We Do What We Do*, Putnam, 1995, 330 p. (ISBN 978-0399140471).
67. ↑ [Max Weber](#), *Économie et société, tome 1 : les catégories de la sociologie*, 2003, 410 p.(ISBN 978-2266132442) et [Max Weber](#), *Économie et société, tome 2 : organisation et puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*, 2003, 424 p. (ISBN 978-2266132459)
68. ↑ [Michel Crozier](#), *Le phénomène bureaucratique*, 1971, 382 p. (ISBN 978-2020006033).
69. ↑ [Michel Crozier](#) et [Erhard Friedberg](#), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, 2014, 500 p. (ISBN 978-2757841150).
70. ↑ [Revenir plus haut en :a et b](#) [Simon 1947](#)
71. ↑ [March et Simon 1993](#)
72. ↑ (en) Richard Cyert et James March, *A Behavioral Theory of the Firm 2nd edition*, Prentice-Hall, 1963.
73. ↑ James March, Michael D. Cohen et Johan P. Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, Vol 17, n° 1, Mar., p. 1–25.
74. ↑ (en) [Peter Drucker](#), *Concept of the Corporation*, Transaction Publishers, 1993, 229 p.(ISBN 978-1560006251)
75. ↑ (en) [Peter Drucker](#), *The Effective Executive*, HarperBusiness, 2006, 208 p.(ISBN 978-0060833459).
76. ↑ [Henry Mintzberg](#), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1998, 440 p. (ISBN 978-2708119710).
77. ↑ [Mintzberg 2014](#)

78. ↑ Editions Seuil, « *Lost in Management*, François Dupuy, Sciences humaines - Seuil » [archive], sur *www.seuil.com* (consulté le 4 janvier 2018)
79. ↑ Editions Seuil, « *La Faillite de la pensée managériale*, François Dupuy, Sciences humaines - Seuil » [archive], sur *www.seuil.com* (consulté le 4 janvier 2018)
80. ↑ Mintzberg 2004
81. ↑ Fayol; Payot 1970, p. 4.
82. ↑ Nicole Aubert, Jean-Pierre Gruère, Jak Jabes, Hervé Laroche et Sandra Enlart-Bellier, *Management (9^e édition)*, PUF, 2010, 656 p. (ISBN 978-2130579069).
83. ↑ Fayol 1999, partie 1, chapitre 2
84. ↑ Fayol 1999, chapitre 5
85. ↑ Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Carole Bonnier et François Fourcade, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance (3^e édition)*, Gualino, 2008, 403 p. (ISBN 978-2297003605).
86. ↑ « *Présentation - Six campus ESCP Europe* » [archive], sur *www.escp europe.eu* (consulté le 30 août 2018)
87. ↑ « *Les écoles de management* » [archive]

Voir aussi [modifier | modifier le code]

Sur les autres projets Wikimedia :

- *Management*, sur Wikimedia Commons
- *management*, sur le Wiktionnaire
- *Management*, sur Wikiversity
- *Management*, sur Wikiquote

Bibliographie [modifier | modifier le code]

- Nicole Aubert, Jean-Pierre Gruère, Lak Jabès, Hervé Laroche, Sandra Enlart, *Management. Aspects humains et organisationnels*, (1991), 9^e éd. PUF, 2010.
- Michel Barabel et Olivier Meier, *Manageor - 2e édition. Les meilleures pratiques du management*, Dunod, 2010, 840 p. (ISBN 978-2100543809)
- (en) Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938 (OCLC 555075) ↗
 - (en) Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (1989), 4^e ed., Basic Books, 2009.
 - Robert Blake et Jane Mouton, *Les deux dimensions du management*, Les Éditions d'Organisation, 1969, 253 p. (ISBN 2-7081-0411-X)
 - Robert Blake, Jane Mouton, *La 3^e dimension du management*, Les éditions d'organisation, 1985.
 - (en) Ken Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi, *Leadership and the One Minute Manager, Updated Ed., Increasing Effectiveness Through Situational Leadership II*, William Morrow, 2013.
 - Gilles Bressy et Christian Konkuyt, *Management et économie des entreprises, 12ième ed. Sirey, 2018* [archive]
 - Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, Françoise Bertrand, *Management DCG 7, L'Essentiel en fiches*, 3^e édition, Dunod, 2014.
 - James Collins, Jerry Porras, *Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, First-Management, 1996.

- Jim Collins, *De la performance à l'excellence. Devenir une entreprise leader*, Pearson, 2013.
- Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, 1977.
- Ghislain Deslandes, *Critique de la condition managériale*, PUF, 2016.
- (en) W. Edward Deming, *Out of Crisis*, 1988.
- (en) [Peter Drucker](#), *The Practice of Management*, Harper & Brothers, 1954, 404 p. (ISBN 978-0330020312) ➡
- (en) [Peter Drucker](#), *Management. Task, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, 1973, 404 p. (ISBN 0887306152) ➡
- (en) [Peter Drucker](#), *The Essential Drucker*, HarperBusiness, 2008, 368 p. (ISBN 9780061345012) ➡
- François Dupuy, *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XX^e siècle*, Seuil, 2011.
- François Dupuy, *La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2*, Éditions du Seuil, 2015.
- Henri Fayol, *Administration industrielle et générale. Prévoyance-Organisation-Commandement-Coordination-Contrôle* (1916), Dunod, 1970.
- [Henri Fayol](#), *Administration industrielle et générale*, 1999 (1^{re} éd. 1916), 368 p. (ISBN 978-2100044238) ➡
- [Octave Géli nier](#), *Destin de l'entreprise et Morale de la nation*, Plon.
- (en) Jules Goddard, Tony Eccles, *Uncommon Sense, Common Nonsense. Why some organisations consistently outperform others*, Profile Books, 2012.
- [Jean-Paul Guedj](#), *Manager avec efficacité*, Studyrama, 2015.
- (en) Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Dewey Johnson, *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*, (1969), 9th ed, 2012.
- Craig Hickman, Paul Dubrule, Gérard Péli sson, *Le plus management. Âme de leader, esprit de manager*, Maxima, 1991.
- Tony Hsieh, *L'Entreprise du bonheur*, Leduc.s Éditions, 2011.
- Azad Kibarian et [Jean-Pierre Thiollet](#), *Les risques du manager*, Vuibert, 2008, 158 p. (ISBN 978-2711787340).
- (en) John Jeston, Johan Nelis, *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations*, (2009), 3d edition, Routledge, 2013.
- Carol Kennedy, *Toutes les théories du management. Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités* (1993), 5^e édition Maxima-IFAG, 2009.
- Carol Kennedy. *Toutes les réponses aux grandes questions du management. Les solutions proposées par les auteurs les plus connus*, Maxima, 1996.
- (en) Rensis Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961.
- (en) Rensis Likert, *Human Organization. Its Management and Value*, McGraw-Hill, 1967.
- Yves-Frédéric Livian, *Organisation. Théories et pratiques* (2001), 4^e éd. DOy, *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XX^e siècle*, Seuil, 2011
- Olivier Meier, *management interculturel*, Dunod, 6^e ed., 2016.
- (en) [James March](#) et [Herbert Simon](#), *Organizations 2nd edition*, Wiley-Blackwell, 1993, 300 p. (ISBN 978-0631186311) ➡

- Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Les éditions d'organisation, 1982
- [Henry Mintzberg](#), *Le management : voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 2004, 704 p. (ISBN 978-2708130937) ➡■
- [Henry Mintzberg](#), *Manager - L'essentiel : Ce que font vraiment les managers... et ce qu'ils pourraient faire mieux*, Vuibert, 2014, 192 p. (ISBN 978-2311400946) ➡■
- Gareth Morgan, *Images de l'organisation* (1999), 2^e éd. Presses Université de Laval, 2007.
- (en) Walter Natemeyer, Paul Hersey, *Classics of Organizational Behavior* (1995), Fourth edition, Waveland Press, 2011.
- Michel Nekourouh, 100 du management moderne (2010), Ed. Cahiers des Performances (ISBN 978-2953436525)
- Tom Peters, *Le chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*, InterEditions, 1988.
- Jean-Michel Plane, *Théorie des organisations* (2000), 4^e édition, Dunod, 2013.
- Stephen Robbins, David DeCenzo, Mary Coulter et Charles-Clemens Rüling, *Management : l'essentiel des concepts et pratiques (9^e édition)*, Pearson, 2014, 552 p. (ISBN 978-2326000544) ➡■
- (en) R. K. Saprú, *Administrative Theories and Management Thought*, Learning Private, 2010.
- (en) [Herbert A. Simon](#), *Administrative Behavior*, McMillan, 1947, 259 p. ➡■
- [Frederick Winslow Taylor](#), *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1967, 133 p. ➡■
- Maurice Thévenet, *Les 100 mots du management*, PUF, 2014, 128 p. (ISBN 978-2-13-063046-3) ➡■
- Raymond-Alain Thietart, *Le management*, PUF, 1980, 128 p. (ISBN 978-2130595175) ➡■ et 13^e édition 2012
- Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné*, [La Découverte](#), 2015, seconde édition Poche, 2017, 262 p.
- Agnès Vandeveldé-Rougale, *La novlangue managériale. Emprise et résistance*, Erès, 2017
- Frédéric Fougerat, *Un manager au cœur de l'entreprise*, éditions [Groupe Studyrama](#), collection Focus RH, 2017, 216p.
- Frédéric Fougerat, *Le goût des autres, mes recettes de manager*, [Éditions Bréal](#), 2018, 185p.

Articles connexes[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

- [Charles Bedaux](#)
- [Comportement organisationnel](#)
- [Histoire du management](#)
- [Jim Collins](#)
- [W. Edwards Deming](#)
- [François Dupuy](#)
- [Équipe \(entreprise\)](#)
- [Fonctions de l'entreprise](#)
- [Fonctions du management](#)

- [John Kotter](#)
- [Leadership](#)
- [Management d'équipe](#)
- [Management intermédiaire](#)
- [Management à distance](#)
- [Management de proximité](#)
- [Management européen](#)
- [Management transverse](#)
- [Octave Gélinier](#)
- [Organisation](#)
- [Stephen Robbins](#)
- [Maurice Thévenet](#)
- [Christian Thuderoz](#)
- [Styles de management](#)
- [Théorie des organisations](#)
- [Abraham Zaleznik](#)
- [Modes managériales](#)

[\[masquer\]](#)

v · m

Branches des sciences écon

[Macroéconomie](#) · [Microéc](#)

[Économie quantitative](#) · [Économie internationale](#) · [Économie monétaire](#) · [Économie financière](#) · [Économie public](#)
[travail](#) · [Analyse économique du droit](#) · [Organisation industrielle](#) · [Économie d'entreprise](#) · [Histoire économique](#) · [Éc](#)
[l'environnement](#) · [Économie expérimentale](#) · [Économie géographique](#) · [Économie des institutions](#) · [Économie de l'infor](#)

-  [Portail du management](#)
-  [Portail du travail et des métiers](#)

[Catégories](#) :

- [Sciences humaines et sociales](#)
- [Management](#)

[+]

Le **team building**, en français **renforcement d'équipe**¹, est une méthode qui est apparue au début des années 1980 et dont l'objectif est le resserrement des liens entre les membres d'une équipe.



Sommaire

- 1Objectif
- 2Acteurs
- 3Notes et références
- 4Voir aussi
 - 4.1Bibliographie
 - 4.2Articles connexes

Objectif[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

Il s'agit de renforcer la cohésion entre les membres d'une équipe et de créer un environnement favorable à son travail. À travers des activités de jeux (comme le [bâton d'hélium](#)), de jeux de management, de formations expérientielles, d'activités sportives, culturelles, artistiques ou créatives, de nombreuses valeurs peuvent être mises en exergue. Le *team building*² favorise la gestion du stress, la cohésion et l'esprit d'équipe.

Les situations pouvant mener à la tenue d'un séminaire de *team building* sont les problèmes d'équipe, la gestion du stress ou le besoin de [communication interpersonnelle](#). La connaissance de l'autre et de ses besoins ou la cohésion d'équipe, la solidarité entre les salariés peuvent être renforcées grâce au *team building*. Optimisation de l'intelligence collective.

Les pratiques de renforcement d'équipe sont au nombre de trois :

- La récompense,
- l'intégration de nouveaux collaborateurs,
- la gestion de crise³, ce dernier cas est fréquent dans les phases d'accompagnement du changement.

Enfin, l'interculturalité, l'amélioration de la décision collective et l'adhésion à la culture d'entreprise sont des cas qui peuvent justifier la mise en place d'un séminaire de renforcement d'équipe⁴.

À noter que lorsqu'il s'agit uniquement de resserrer les liens entre les membres d'une équipe plutôt que de créer une équipe, on parle alors de *team bonding* (« soudage d'équipe »)⁵.

Acteurs[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

Les acteurs qui se positionnent sur le marché du renforcement d'équipe sont principalement les personnes formées au [coaching](#) professionnel en [organisation ou d'entreprise](#), ou encore des agences spécialisées en [communication événementielle](#), .

Ce marché est particulièrement atomisé. Pour cette raison, plusieurs places de marché sont apparues sur Internet ces dernières années mettant en relation des entreprises à la recherche d'activité de team-building avec des prestataires spécialisés.

Les hôtels sont souvent le lieu des séminaires d'entreprises et nombre d'activités de renforcement d'équipe s'organisent au sein même de ces hôtels.

Il est aussi possible de citer les entreprises de voyage et certains [parcs d'attractions](#)⁶.

Notes et références[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

- ↑ Ministère de la Culture et de la Communication, « [renforcement d'équipe](#) / FranceTerme / Ressources / Accueil - Culture.fr » [\[archive\]](#), sur *www.culture.fr* (consulté le 18 avril 2016)
- ↑ « [Qu'est-ce que le team-building ?](#) », *Le blog d'eventastic*, 12 juillet 2016 ([lire en ligne](#) [\[archive\]](#), consulté le 16 septembre 2019)
- ↑ [Les facteurs clés de succès du team building](#) [\[archive\]](#), Objectifs avoués et cachés.

- ↑ [Pour plus d'efficacité, le team building doit se fixer des objectifs précis](#), *La Vie éco Carrières*, le 2 septembre 2007.
- ↑ « [La différence entre Team-Building et Team-Bonding !](#) - *Activ Provence* » [\[archive\]](#), sur *Agence événementielle Marseille, Aix, PACA > Team Building, Incentive, et bien plus !* (consulté le 18 avril 2016).
- ↑ [organisent également en interne ce genre d'actions Disneyland élargit son offre de team building](#) [\[archive\]](#), ACTIONCO, Par William Ramarques, le 13/05/2003.

Voir aussi[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

Bibliographie[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

- [Nicolas Bouzou](#), Julia de Funès, *La comédie (in)humaine*, Humensis, 2017, 175 p. ([lire en ligne](#) [\[archive\]](#))

Articles connexes[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

- [Communication événementielle](#)
- [Management d'équipe](#)
- [Coaching](#)
- [Coaching d'équipe](#)

-  [Portail du management](#)

[Catégorie](#) :

- [Outil de gestion des ressources humaines](#)
[+]

Équipe

Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre.

[Sauter à la navigation](#) [Sauter à la recherche](#)



Cet article est une **[ébauche](#)** concernant le **[management](#)**.

Vous pouvez partager vos connaissances en l’améliorant ([comment ?](#)) selon les recommandations des [projets correspondants](#).



Équipe de travail

Une **équipe** est un petit [groupe d'individus](#) partenaires dans un but commun.

Elle est utilisée en entreprise avec des membres appelés « collaborateurs ».



Sommaire

- [1 Différence entre groupe et équipe](#)
- [2 Taille d'une équipe](#)
- [3 Les différents types d'équipes en entreprise](#)
- [4 Le management d'une équipe en entreprise](#)
- [5 Teambuilding](#)
 - [5.1 Les rôles d'une équipe de travail](#)
 - [5.2 La dynamique d'une équipe de travail](#)
 - [5.3 Les différentes méthodes décisionnelles d'une équipe de travail](#)
- [6 Bibliographie](#)
- [7 Références](#)
- [8 Voir aussi](#)
- [9 Articles connexes](#)

Différence entre groupe et équipe[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

Voir : [Meredith Belbin](#).

Voir : [Maurice Thévenet](#), *Les 100 mots du management*, p. 33-34.

Taille d'une équipe[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

Voir dans : [Meredith Belbin](#), *Management Teams. Why they succeed or fail*, Butterworth-Heinemann, 1981, « Ideal team size », p. 105-117.

Les différents types d'équipes en entreprise[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

Temporaires ou permanentes, en mode hiérarchique ou en mode transverse, on peut distinguer ¹:

- L'équipe de travail ;
- L'équipe de résolution de problème ou d'amélioration ;
- L'équipe autonome ;

- L'[équipe transverse](#) ;
- L'[équipe virtuelle](#) ;
- L'équipe managériale (conseil d'administration, équipe ou [comité de direction](#), etc.)
- L'équipe de [gestion de projet](#).

Le management d'une équipe en entreprise[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

La [collaboration](#) en équipe est plutôt formelle, structurée et présente les trois caractéristiques suivantes² :

- les membres de l'équipe se connaissent : chaque membre a un [rôle](#) et des [tâches](#) définis ;
- les membres des équipes sont [interdépendants](#) ;
- les équipes ont défini un [planning](#) et des [mandats](#) clairs.

D'un point de vue psychosociologique, une équipe souhaitant progresser a besoin de se réunir au minimum de façon hebdomadaire³ dans une même unité de [temps](#) et d'[espace](#). À titre d'illustration, la fréquence des réunions commerciales peut être quotidienne ou bi-hebdomadaire dans les équipes de [vente](#). Par ailleurs, la [planification](#) régulière d'un *ordre du jour* favorise la [productivité](#) d'une l'équipe et le respect des délais fixés par [rétro-planning](#).

Teambuilding[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

Les rôles d'une équipe de travail[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

Afin d'améliorer l'efficacité d'une équipe de travail, il est préférable d'instaurer une structure adéquate des membres, c'est-à-dire instaurer des rôles adéquats selon les forces et les faiblesse des membres de l'équipe de travail. Lors de l'attribution des rôles de chacun des participants, il est important de tenir compte non seulement de leurs forces mais également du caractère de ceux-ci, par exemple, certaines personnes ont naturellement une aptitude à bien s'organiser et ils sont propices à occuper des rôles comme celui de secrétaire. Cependant il est important d'éviter de placer des gens plus turbulents, par exemple, des gens qui ont plus tendance à s'éloigner du sujet abordé lors d'un travail, ne devraient pas avoir une fonction qui les laissent trop à eux-mêmes ou qui leur demande de ramener un groupe à l'ordre.

La dynamique d'une équipe de travail[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

Pour qu'une équipe de travail soit efficace, il est avantageux que celle-ci ait une bonne dynamique. Premièrement, il est important de viser des objectifs raisonnables et réalisables. Si les objectifs sont trop ambitieux ou trop faciles, ils ne seront pas réalisés, car ils seront jugés inutiles ou trop difficiles, ce qui créera une pression nuisible sur le groupe qui réduira sa capacité à accomplir la tâche visée. Deuxièmement, il est préférable d'établir des standards autour de la tâche à accomplir, c'est-à-dire commencer par définir collectivement l'objectif. Ce processus permettra aux différents membres du groupe de travail de mieux se comprendre lorsqu'ils

aborderont le sujet. Troisièmement, il est primordial que le groupe possède une bonne cohésion. Il s'agit de la base de toute relation interpersonnel, car des personnes qui ne s'entendent pas bien ne réussiront pas à travailler efficacement en groupe. Alors, un groupe dans lequel les membres possèdent des affinités entre eux sera un groupe dans lequel la communication sera plus facile et récurrente, augmentant, par le fait même, la productivité du groupe.

Les différentes méthodes décisionnelles d'une équipe de travail[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

Pour améliorer la prise de décision au sein d'un groupe, il existe différentes méthodes. Chacune de ces méthodes comportent des avantages et des inconvénients, qui seront présentées dans les lignes qui suivent, ce qui amène l'importance de bien choisir la méthode la plus adéquate pour le groupe concerné. Parmi les méthodes existantes en voici trois : la formule autoritaire, la formule démocratique et la formule consensuelle. La formule autoritaire consiste à ne laisser qu'une seule personne ou une minorité élite du groupe à prendre les décisions pour l'ensemble du groupe. Elle possède l'avantage d'une prise de décision rapide, mais celle-ci ne prend en considération qu'un seul point de vue. La formule démocratique, quant à elle, consiste à une prise de décision par vote du groupe en entier. Elle nécessite une majorité pour prendre une décision ce qui permet de prendre en compte un plus grand nombre d'opinions, mais peut créer des divisions au sein du groupe si les opinions divergent trop un de l'une de l'autre. La formule consensuelle est une méthode qui requiert l'accord de tous ses membres pour accepter une décision. Elle prend en considération le point de vue de tous les membres faisant partie du groupe, par contre celle-ci peut s'avérer fastidieuse et longue, car tous les membres doivent être du même avis.

Bibliographie[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

- (en) Meredith Belbin, *Management Teams. Why they succeed or fail*, Butterworth-Heineman, 1981.
- Robbins, Judge, « Le travail en équipe », dans : *Comportements organisationnels*, Pearson, 2012, p. 337-365.
- Michel Barabel, Olivier Meier, *Manageor*, Dunod, 2010 « Animer ses équipes et développer les compétences », p. 579-634.
- Maurice Thévenet, *Les équipes : le bonheur est dans les équipes*, Paris, Eyrolles-Éd. d'Organisation, 2008

Références[[modifier](#) | [modifier le code](#)]

1. [↑](#) Barabel, Meier, op. cit., p. 586
2. [↑](#) Laurie McCabe, Judith Hurwitz, Marcia Kaufman, *Le travail collaboratif pour les nuls : édition spéciale IBM*, [Wiley Publishing inc.](#), 2009, (ISBN 978-0-470-58702-7), page 17
3. [↑](#) ce qui s'observe dans la fréquence des [leçons](#) dispensés dans l'[enseignement](#)

Théorie X et théorie Y

[Sauter à la navigation](#)[Sauter à la recherche](#)

Les **théories X et Y** sont des théories développées dans les années 1960 par [Douglas McGregor](#) et utilisées en [ressources humaines](#) et en comportement de l'organisation.

Les deux théories s'opposent entre elles. La première suppose que l'homme n'aime pas travailler, la seconde affirme le point de vue inverse. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et sont formulées de manière à rendre compte des comportements observés dans les organisations, selon les postulats des dirigeants.



Sommaire

- [1Théorie X : présupposés](#)
- [2Théorie Y : présupposés](#)
- [3Les conséquences](#)
- [4Notes et références](#)
- [5Voir aussi](#)

Théorie X : présupposés[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

- Naturellement, l'être humain moyen n'aime pas le [travail](#) et l'évitera s'il le peut.
- Du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment dur.
- Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre récompense (le [salaire](#)).
- L'humain moyen préfère être dirigé.
- Il n'aime pas les responsabilités.
- Il désire la [sécurité](#) par-dessus tout.
- Il ne déploie vraiment son intelligence que pour contourner les règlements.

Théorie Y : présupposés[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

- Faire des efforts physiques et mentaux au travail est aussi naturel que s'amuser et se reposer.
- Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les gens. L'individu sera capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.
- Si un travail apporte des satisfactions, alors l'engagement envers l'organisation s'améliore.
- L'homme moyen est capable d'apprendre.
- Mis dans de bonnes conditions, non seulement il accepte, mais en plus il recherche les responsabilités.
- L'humain a besoin du travail pour se développer.
- L'humain est motivé par le désir de se réaliser pleinement.
- Il est préférable de laisser les gens s'auto-organiser.

Les conséquences[\[modifier\]](#) | [modifier le code](#)

La théorie X induit un cercle vicieux dans lequel :

- L'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères.

- Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en adoptant une attitude passive.
- Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque.
- Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles.
- Elle offre un climat sécurisant, paternaliste.

La théorie X induit un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés. Elle augmente l'aversion du travail.

Au contraire, la théorie Y introduit un système vertueux dans lequel :

- L'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle.
- Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail.
- Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.
- Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle.
- Elle offre un climat moins sécurisant, plus dynamique, pouvant être stressant pour les employés peu autonomes.

La théorie Y induit un type de management participatif.

Par la suite, [Jane Mouton](#) tentera de trouver une voie moyenne entre ces deux approches avec la création de sa [grille managériale](#)¹. ^[citation nécessaire]

Notes et références[modifier | modifier le code]

- ↑ (en) Wiley Editors. (2003). Blake, Robert et Jane Mouton. Capstone Encyclopedia of Business. Consulté le 20 novembre 2007 sur le site de références [Credo](#) ^[archive].

Voir aussi[modifier | modifier le code]

Bibliographie[modifier | modifier le code]

- (en) Douglas McGregor. *The Human Side of Enterprise*, McGrawHill, 1960.

Articles connexes[modifier | modifier le code]

- [Gestion des ressources humaines](#)
- [Théorie Z](#)

Liens externes[modifier | modifier le code]

- <http://www.icres.pro/article-4552520.html> ^[archive]
- <http://www.businessballs.com/mcgregor.htm> ^[archive]
- http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_74.htm ^[archive]
- <http://www.businessballs.com/mcgregorxytheorydiagram.pdf> ^[archive]