

## **Management**

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 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 est présenté ici dans sa version prédominante, d'autres formes existent en particulier dans les approches en gouvernance partagée.

Le management consiste à :

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'application systématique à un groupe institutionnalisé<sup>5</sup> 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 efficacité.

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.

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 ».

### **Étymologie**

« Manus – agere (agir), c'est indissociablement la main et l'action. L'usage actuel en français du terme « management » est un emprunt direct au terme anglo-saxon « management ». Cependant, l'Oxford English Dictionary mentionne que le verbe anglais « to manage » et le substantif « management » découlent eux-mêmes d'un terme français du xv<sup>e</sup> siècle, « mesnager », signifiant en équitation « tenir en main les rênes d'un cheval ». Ce dernier terme provient lui-même de l'italien « maneggiare », et du latin « manus » : la main. En français, son utilisation a subsisté dans le mot « manège » en équitation.

Pour Maurice Obadia, « 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.

Le cadre étymologique permet de retracer les conceptions du management : « Conduire d'une main de maître » ; « Mettre la main à l'organisation » ; « Tenir en main l'organisation » ; « Main basse sur l'organisation » avec ses deux niveaux ; et son paternalisme et son maternisme ; « La manipulation » ; « Les mains reliées ».

Le mot « management » est réutilisé en France à partir des années 1960, alors que les auteurs français peinent à trouver un terme équivalent. Dans son ouvrage de 1916, Henri Fayol avait parlé d'« Administration générale » pour désigner la fonction et la pratique, à ses yeux nécessaire pour gérer une entreprise. En 1957, lors de la traduction en français du livre de Peter Drucker *The Practice of Management* 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 ou gestion ?**

Selon le Journal officiel du 14 mai 2005, 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 (menedʒmønt). 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 ailleurs, les termes management et gestion ne sont pas parfaitement synonymes en France, comme semblent le montrer les titres de manuels couramment utilisés :

- 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.

### **Origines du management moderne**

D'après les travaux du sociologue et historien Johann Chapoutot, en particulier son livre *Libres d'obéir* (2020), le management moderne est fortement redevable à l'idéologie nazie et notamment aux idéaux de dépassement de soi-même et de mise en concurrence des acteurs. Sa démonstration s'appuie sur le parcours de Reinhard Höhn, éminent juriste nazi, employé après-guerre à la formation de près de 500 000 cadres en Allemagne de l'ouest entre les années 1950 et 1970. Le management est ainsi lié au darwinisme social qui ne laisse aucune place à ceux qui échouent dans leur mission.