

MANAGEMENT

2026-27

(Les notions
fondamentales)

- ✓ Le pilotage de la performance
- ✓ Le management stratégique, organisationnel et opérationnel
- ✓ Manager au quotidien
- ✓ Les nouvelles tendances du management

En + !
DES QCM
INTERACTIFS

hachette

Top'ACTUEL
Les mémos

MANAGEMENT

2026-27

HAMZA MERABET
Professeur agrégé
d'économie et gestion

hachette

En + !
DES QCM
INTERACTIFS

Pour tester ses connaissances,
c'est par ici



hachette-clic.fr/tpmanagement



Le photocopillage, c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le photocopillage menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique et prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

Maquette intérieure, principe de couverture, couverture : Stéphanie Benoit

Mise en pages : Médiamax

Édition : Akyz, Clémentine Tirel-Gomard

© HACHETTE LIVRE 2026, 58 rue Jean Bleuzen, CS 70007, 92178 Vanves Cedex

www.parascolaire.hachette-education.com

ISBN : 978-2-01-736975-2

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

L'analyse automatisée de l'œuvre visant à extraire des informations, notamment sur les constantes, les tendances et les corrélations, conformément au III de l'article L. 122-5-3 du Code de la propriété intellectuelle, est interdite.

SOMMAIRE

Introduction au management

Fiche 1	Définir le management et les rôles du manager	4
Fiche 2	Comprendre l'organisation et gouverner l'entreprise	6
Fiche 3	Intégrer les parties prenantes.....	8
Fiche 4	Piloter la performance	10

Le management stratégique

Fiche 5	Conduire la démarche stratégique	12
Fiche 6	Réaliser le diagnostic stratégique.....	14
Fiche 7	Choisir la stratégie de l'organisation.....	16
Fiche 8	Accélérer la croissance de l'entreprise.....	18

Le management organisationnel

Fiche 9	Choisir la structure de l'organisation	20
Fiche 10	Identifier les sources de pouvoir dans une organisation.....	22
Fiche 11	Construire la culture de l'entreprise	24
Fiche 12	Accompagner le changement dans une organisation	26

Le management opérationnel

Fiche 13	Manager les différentes fonctions de l'entreprise.....	28
Fiche 14	Piloter par les tableaux de bord.....	30
Fiche 15	Réduire les coûts cachés liés au travail.....	32

Le management au quotidien

Fiche 16	Exercer son leadership	34
Fiche 17	Animer des réunions efficaces	36
Fiche 18	Recruter et sélectionner les talents.....	38
Fiche 19	Motiver les salariés	40
Fiche 20	Former et développer les compétences des salariés	42
Fiche 21	Fixer les objectifs des salariés.....	44
Fiche 22	Évaluer les compétences des salariés.....	46
Fiche 23	Promouvoir la diversité et l'inclusion.....	48
Fiche 24	Gérer les conflits au travail	50

Les nouvelles tendances du management

Fiche 25	Manager avec bienveillance	52
Fiche 26	Manager le télétravail	54
Fiche 27	Manager de manière agile dans un environnement VUCA.....	56
Fiche 28	Développer l'intelligence collective.....	58
Fiche 29	Manager les différences intergénérationnelles	60
Fiche 30	Manager avec l'intelligence artificielle	62

DÉFINIR LE MANAGEMENT ET LES RÔLES DU MANAGER

Le management est présent à tous les niveaux de l'organisation et peut se définir comme l'ensemble des méthodes et pratiques permettant d'organiser, de diriger, de développer et de contrôler les activités d'une organisation. Dans un environnement concurrentiel et changeant, le management constitue un élément clé de performance et de pérennité.

1 Les niveaux de management

Le management inclut différentes dimensions qu'il convient de distinguer.

■ Le management stratégique

Il consiste à définir les **grandes orientations à long terme** de l'organisation. Pour ce faire, les dirigeants vont fixer des objectifs et déterminer les moyens, les ressources et les compétences à mettre en œuvre pour les atteindre.

Ex. : Le groupe Meta prévoit d'investir plusieurs centaines de milliards de dollars supplémentaires dans des infrastructures d'intelligence artificielle.

■ Le management organisationnel

Il fait référence à la manière dont une organisation est structurée (processus, systèmes d'information, systèmes de décisions...) pour atteindre ses objectifs stratégiques. **Le management organisationnel répond à une visée plus interne de l'organisation.**

■ Le management opérationnel

Il regroupe l'**ensemble des activités quotidiennes** réalisées dans l'entreprise. À partir des objectifs stratégiques fixés, le management opérationnel coordonne le travail des salariés pour en garantir la réalisation.

Ex. : Un manager qui organise le planning de son équipe pour le mois prochain.

Attention ! Chaque niveau de management nécessite une communication efficace entre eux. Les managers doivent s'assurer que les grandes orientations stratégiques soient bien comprises par l'ensemble des salariés. Une mauvaise communication peut compromettre l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation.

2 Les fonctions du manager

Afin de répondre aux objectifs stratégiques fixés, le manager doit remplir différentes fonctions au sein de l'organisation en :

- **Planifiant** à travers la fixation des objectifs, l'élaboration des actions pour les atteindre...

- **Organisant** par la détermination des tâches à effectuer, par la distribution des rôles et des responsabilités...
- **Dirigeant** les salariés par la communication, la motivation, l'encadrement des collaborateurs, la résolution des conflits...
- **Contrôlant** l'analyse des écarts entre les objectifs fixés et les réalisations, puis la mise en place, si nécessaire, d'actions correctrices.

Attention ! En pratique, les fonctions managériales ne suivent pas toujours un ordre linéaire : un manager peut adapter sa planification tout en gérant une situation de conflit.

3 Les rôles du manager

Le métier de manager peut se répartir, selon H. Mintzberg, en différents rôles qu'il exerce dans le cadre de sa fonction.

■ Les rôles interpersonnels

- **La figure de proue** en répondant à des obligations de représentation et de cérémonie au sein de l'organisation.

Ex. : Un directeur d'une petite entreprise se rendant à une invitation de la mairie.

- **Le leader** par la responsabilité de recruter, de répartir les tâches, de coordonner, de motiver...
- **L'agent de liaison** par les contacts et la construction d'un réseau avec les supérieurs hiérarchiques, les subordonnés, les personnes extérieures à l'organisation...

■ Les rôles informationnels

- **Observateur actif** par la recherche et le recueil d'informations pouvant affecter le fonctionnement de l'organisation.
- **Diffuseur** par la transmission d'informations aux autres membres de l'organisation.
- **Porte-parole** par la transmission d'informations aux personnes extérieures à l'organisation (communiqué de presse...).

■ Les rôles décisionnels

- **Entrepreneur** par l'amélioration de l'organisation dont il a la charge en l'adaptant au changement de son environnement (lancement d'un projet...).
- **Régulateur** en répondant et en résolvant les problématiques liées à l'organisation (conflits, grève, faillite d'un fournisseur...).
- **Répartiteur** des ressources (financières, matérielles...) en les allouant au sein de l'organisation.
- **Négociateur** par le marchandage au sein de l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci (négociation sur un salaire, avec un fournisseur sur le délai de paiement...).

L'organisation peut se définir, selon M. Barabel et O. Meier, comme un « ensemble relativement stable d'acteurs en charge d'une ou plusieurs missions, disposant de relations plus ou moins structurées, pour réaliser des activités en commun ». Étroitement lié, le management a pour objet d'intervenir afin de faciliter l'atteinte des objectifs partagés par les membres de l'organisation.

1 Les différentes formes d'organisation

■ Les organisations privées

Les organisations privées sont majoritairement ou entièrement détenues par des **acteurs privés**. Elles commercialisent des biens et des services marchands dans le but, notamment, de **maximiser le profit dégagé par l'activité**. Communément appelées « **entreprises** », les organisations privées peuvent être regroupées en différentes formes juridiques (entreprise individuelle, société anonyme...).

Attention ! Le droit français ne propose pas de définition unique de l'entreprise. Pour avoir une reconnaissance légale, celle-ci doit adopter la forme de personne physique (indépendant), de personne morale (société...), d'une exploitation en commun ou d'une indivision.

■ Les organisations publiques

Les organisations publiques sont rattachées à l'État ou à une collectivité (région...). Elles visent à **satisfaire l'intérêt général** et répondent à des **missions de service public** (police, justice, santé, éducation...).

■ Les formes de l'économie sociale et solidaire (ESS)

Fondée sur un principe de solidarité et d'utilité sociale, l'ESS regroupe **les associations, les fondations, les coopératives, les mutuelles et les entreprises sociales**. Elles ont un mode de gestion démocratique et participatif, **le profit individuel est interdit et les résultats sont réinvestis**.

2 Les principales caractéristiques de l'organisation

Les caractéristiques d'une organisation permettent de l'identifier et de mieux appréhender son management à partir de :

- **Sa finalité**, à travers sa raison d'être et ce pour quoi elle a été créée ;
- **Sa forme juridique** en créant une structure adaptée à sa finalité (SA...) ;
- **Ses ressources** (humaines, matérielles, financières...) lui permettant de répondre à ses objectifs ;

- **Son activité** (commerciale, agricole, libérale ou artisanale) afin de savoir dans quel secteur elle est positionnée ;
- **Son champ d'action géographique** pour savoir où l'organisation opère (local, national, international).

3 Le gouvernement d'entreprise

Le gouvernement d'entreprise peut se définir comme un ensemble de règles qui régissent la manière dont les entreprises sont contrôlées et dirigées et permet de :

- **Répartir** les droits et les obligations des parties prenantes au sein de l'entreprise ;
- **Poser** les règles et les procédures de prises de décision ;
- **Établir** la manière de gouverner au sein de l'organisation.

Attention ! Développée pour introduire une plus grande démocratie et transparence au sein des entreprises, la gouvernance d'entreprise a pour objectif d'améliorer la performance des organisations.

4 Les principales formes de gouvernance

■ La gouvernance actionnariale

Les actionnaires sont dotés d'un **pouvoir** et d'un **moyen de contrôle importants** au sein de l'organisation. Les dirigeants doivent poursuivre l'objectif de maximisation du profit et de la valeur actionnariale.

■ La gouvernance familiale

La gouvernance est exercée par une **famille** qui détient le contrôle majoritaire et occupe des **postes clés** dans le management de l'organisation.

Ex. : LVMH est un groupe à caractère familial.

■ La gouvernance partenariale

Ce modèle élargit les décisions à l'**ensemble des parties prenantes** (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs...) en veillant à intégrer les intérêts de chacun. Cette gouvernance prend également en compte les enjeux liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

■ La gouvernance cognitive

Cette gouvernance vise à soutenir l'organisation dans la **création de valeur** par le développement de compétences et la création de connaissances. Les décisions stratégiques doivent favoriser l'innovation au sein de l'organisation.

■ La gouvernance managériale

La gouvernance est assurée par les **managers de l'organisation** plutôt que par les actionnaires. Dans ce système, les managers disposent d'une plus grande autonomie pour diriger l'organisation.

Différents acteurs jouent un rôle dans la vie de l'organisation et dans sa pérennité. Ce sont les parties prenantes que R. E. Freeman définit comme « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Leur prise en compte dans le management de l'organisation est aujourd'hui primordiale pour la survie de celle-ci.

1 Les types de parties prenantes

Pour mieux appréhender la diversité des parties prenantes, A. B. Carroll opère une classification de celles-ci.

■ Les parties prenantes primaires

Également appelées « contractuelles », elles regroupent les acteurs internes ou externes à l'organisation liés contractuellement à celle-ci.

Ex. : Salariés, actionnaires, clients...

■ Les parties prenantes secondaires

Aussi appelées « diffuses », elles rassemblent les acteurs qui ne sont pas liés contractuellement à l'organisation mais qui peuvent affecter ou être affectés par celle-ci.

Ex. : Pouvoirs publics, associations, médias...

Attention ! D'autres classifications peuvent être proposées selon les auteurs en théorie des organisations. R. K. Mitchell, B. R. Agle et D. J. Wood définissent les parties prenantes en fonction de leur pouvoir, de leur légitimité et de l'urgence via le temps accordé pour répondre à leurs demandes.

2 Les principaux objectifs des parties prenantes

Les parties prenantes peuvent avoir des objectifs propres qu'il convient de repérer.

Les dirigeants	souhaitent atteindre les objectifs stratégiques fixés, satisfaire les actionnaires, assurer la performance et la pérennité de l'entreprise...
Les salariés	recherchent la sécurité de l'emploi, l'amélioration des conditions de travail, une rémunération adaptée, des évolutions de carrière...
Les actionnaires	apportent des capitaux à l'organisation dans une volonté de maximiser les dividendes, de valoriser l'entreprise...
Les clients	attendent des produits et des services de qualité, des prix compétitifs...
Les fournisseurs	recherchent des contrats stables et durables, des délais de paiement satisfaisants...