



Université Oran2

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

POLYCOPIE

Master 1 en Sciences Financières et comptabilité (Semestre 2)

Option: Audit contrôle de Gestion / Comptabilité

**ORGANISATION ET MANAGEMENT DES
ENTREPRISES**

Présenté par: Mme DJELLAL AMEUR Nezha

Grade: Maitre de conférences « A »

2022-2023

AVANT PROPOS

L'organisation et le management des entreprises sont des sujets cruciaux pour comprendre le fonctionnement des organisations dans un environnement complexe et en constante évolution. Ce cours vise à vous fournir les outils conceptuels, les théories clés et les meilleures pratiques pour analyser, concevoir et diriger efficacement des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs.

Le management est une science qui exerce des passions et des fascinations importantes sur les dirigeants, les responsables ou les professionnels en général. En effet, la maîtrise de cette science permet le succès et la réussite des organisations ou des entreprises.

Le management est une spécialité complexe, elle fait appel à d'autres sciences, tel que l'économie, la psychologie, la sociologie, les mathématiques, les méthodes quantitatives, la recherche opérationnelle. Mais elle génère des outils de gestion qui sont faciles à utiliser par leur clarté et leur simplification. Elle se veut exigeante puisque ses résultats sont immédiats et ils déterminent la réussite ou l'échec de l'organisation ou de l'entreprise.

Chaque chapitre de ce polycopié aborde des sujets essentiels, tels que la structure organisationnelle, la gestion des ressources humaines, la prise de décision stratégique, le leadership, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'innovation, la gestion du changement, et bien d'autres encore. Vous y trouverez des concepts théoriques, des exemples concrets et des études de cas qui vous aideront à mieux comprendre les enjeux complexes auxquels les entreprises sont confrontées.

Il est également important de souligner que ce polycopié a été conçu pour favoriser votre engagement actif dans le processus d'apprentissage. Vous êtes encouragés à participer activement aux discussions, à poser des questions et à appliquer les concepts étudiés dans des contextes réels. Le partage de vos expériences et de vos idées contribuera à une meilleure compréhension et à une application pratique des principes du management des entreprises.

Nous espérons que ce polycopié vous aidera à développer une vision approfondie de l'organisation et du management des entreprises, ainsi que les compétences nécessaires pour relever les défis du monde professionnel. Que vous soyez un étudiant en gestion, en audit et contrôle de gestion ou en comptabilité, nous sommes convaincus que ce cours vous fournira les bases solides pour réussir dans votre parcours.

Remarque : En raison de l'indisponibilité d'un programme détaillé du cours de spécialisation, on propose le programme suivant tiré de plusieurs ouvrages spécialisés.

Table des matières

RESUME	6
INTRODUCTION	7
CHAPITRE I . LE CONCEPT D'ENTREPRISE	10
I- INTRODUCTION A L'ENTREPRISE	10
SECTION 1 : L'ENTREPRISE, NOTIONS DE BASE :	10
1- Découvrir le contexte de l'entreprise :	10
2- <i>Notion d'organisation</i>	12
3- Le mot « entreprise »	12
4- L'entreprise: une organisation particulière.....	14
5- D'autres synonymes de l'entreprise :	15
5- Les objectifs de l'entreprise :.....	15
SECTION 2 : L'ENTREPRISE, STRUCTURES ET FONCTIONS :	16
1- LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE :	16
II- LES THEORIES DE L'ENTREPRISE	17
b- Les différentes formes de structure des entreprises :.....	18
c- Les structures simples (classiques) :	19
c-1- La structure hiérarchique :	19
Les déterminants de la structure :	25
6- Les fonctions économiques des entreprises :	28
SECTION 3 L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE	31
1 . PRESENTATION DE LA NOTION DE L'ENVIRONNEMENT	31
1.3 les types (états) de l'environnement On peut distinguer quatre (04) types de l'environnement de l'entreprise :.....	32
2- les niveaux d'études de l'environnement.....	32
3. L'analyse De L'environnement Par L'entreprise.....	38
7- Le Management: variable déterminante pour la survie des Organisations	39
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	41
TRAVAIL A FAIRE	43
Chapitre II	44
LE CONCEPT DE MANAGEMENT: DÉFINITIONS, EVOLUTION & RÔLES	44
INTRODUCTION	45
SECTION 1 : ORIGINE ETYMOLOGIQUE DU TERME MANAGEMENT	47
I- . BREF HISTORIQUE DE LA NOTION DE MANAGEMENT	48
II- DEFINITION DU CONCEPT DE MANAGEMENT	49
III- . Le management Art ou Science?	51
1. Management, une science ?	51
2. Le management, un Art?	51

3. Le management est à la fois Art et Science	51
3- Les différentes dimensions du management :	54
IV- LES PNCIPES DU MANAGEMENT :	54
SECTION 2 : LES ROLES DU MANAGER	57
1. Le manager :	57
2- Les 5 fonctions initiales du manager	58
3- LE LEADERSHIP	59
4- LES ROLES DU MANAGER	59
CONCLUSION DU CHAPITRE 02	64
Travail à faire	66
Chapitre 03 Les différentes écoles du management et le styles du management.....	67
Introduction du chapitre	68
SECTION 1 : LES ECOLES DU MANAGEMENT :	69
I- LES ECOLES CLASSIQUES DE MANAGEMENT	69
2. Ford et le Fordisme :	72
3. Max Weber et son modèle de bureaucratie idéale:	72
II- Les approches des relations humaines et de psychologie :	74
2. Les approches psychologiques :	75
2-2 Théorie bi-factorielle d’Herzberg et motivation au travail.....	75
III- LES APPROCHES MODERNES :	79
SECTION 2 : LE PROCESSUS DE MANAGEMENT	84
I. LA PLANIFICATION	84
II- L’ORGANISATION	85
III. LA DIRECTION	86
IV. LE CONTROLE	91
SECTION 3 : LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT	93
I. Le style autoritaire (directif):	93
V- Le style paternaliste (bienveillant) :	94
VI- LE STYLE CONSULTATIF :	95
VII- Le style participatif :	96
VIII- LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL :	98
CONCLUSION DU CHAPITRE 03	104
Travail à faire	106
CONCLUSION GENERALE	110
BIBLIOGRAPHIE	112

RESUME

Le polycopié de l'organisation et management des entreprises explore les principaux concepts et pratiques liées à la gestion et au fonctionnement des organisations. Elle couvre un large éventail de sujets, tels que les structures organisationnelles, les rôles des managers, les écoles du management, les styles de management, le processus du management. En mettant l'accent sur l'importance de la flexibilité, de la communication et de la collaboration, ce document vise à fournir aux étudiants les compétences et les connaissances nécessaires pour réussir dans leur future carrière professionnelle. Grâce à des exemples concrets et des outils pratiques, les étudiants sont encouragés à développer une pensée critique et à approfondir leur compréhension du domaine de l'organisation et le management. Ce polycopié constitue une ressource précieuse pour tous ceux qui souhaitent acquérir une base solide dans ce domaine dynamique et en constante évolution.

ملخص

تستكشف نشرة تنظيم وإدارة الشركات المفاهيم والممارسات الرئيسية المتعلقة بإدارة وتشغيل المنظمات. ويغطي مجموعة واسعة من الموضوعات، مثل الهياكل التنظيمية، وأدوار المدير، ومدارس الإدارة، وأساليب الإدارة، وعملية الإدارة. من خلال التأكيد على أهمية المرونة والتواصل والتعاون، تهدف هذه الوثيقة إلى تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة اللازمة للنجاح في حياتهم المهنية في المستقبل. بفضل الأمثلة الملموسة والأدوات العملية، يتم تشجيع الطلاب على تطوير التفكير النقدي وتعميق فهمهم لمجال التنظيم والإدارة. هذه النشرة هي مصدر قيم لأي شخص يرغب في الحصول على أساس متين في هذا المجال الديناميكي والمتطور باستمرار.

The organization and management of companies handout explores the main concepts and practices related to the management and operation of organizations. It covers a wide range of topics, such as organizational structures, manager roles, management schools, management styles, management process. By emphasizing the importance of flexibility, communication and collaboration, this document aims to provide students with the skills and knowledge necessary to succeed in their future professional careers. Thanks to concrete examples and practical tools, students are encouraged to develop critical thinking and deepen their understanding of the field of organization and management. This handout is a valuable resource for anyone wishing to acquire a solid foundation in this dynamic and constantly evolving field.

INTRODUCTION GENERALE

Management et Organisation sont deux notions étroitement associées, en pratique et en théorie. De la qualité du management vont dépendre le degré de réalisation des objectifs de l'organisation et sa performance. Il est donc essentiel de définir l'espace organisationnel avant d'étudier le concept de management.

Le management est une notion émergente ces dernières décennies, qui comportent plusieurs dimensions touchant tous les aspects de la vie économique, sociale, et même politique. Son émergence est le résultat de plusieurs événements factuels comme l'avènement de la société de connaissance et l'omniprésence des moyens de la technologie de l'information et de la communication ainsi que, les changements organisationnels qu'a connu l'entreprise elle même.

L'entreprise, dans un environnement dynamique, s'inscrit dans une perspective d'évolution et de progrès qui vise sa structure, son potentiel humain et matériel, et ses pratiques gestionnaires et managériales, dans le but de s'adapter et de se transformer d'une manière calme et judicieuse.

Ces changements économiques, technologiques et sociaux, ainsi que l'environnement concurrentiel et mondialisé provoquent une nécessité, pour les entreprises d'être en veille pour garantir leur existence dans ce monde évolutif, et s'intégrer dans cette mutation permanente et rapide.

L'œil ouvert de l'entreprise sur son environnement lui permet de bâtir son avenir et d'avoir une continuité à travers le temps et même le lieu via, la satisfaction de ces clients, de ses employés, et de leurs responsables et propriétaires.

L'entreprise aujourd'hui est un ensemble de compétences humaines, matérielles, financières et managériales. Ces compétences se réunissent pour réaliser une performance efficace et durable de n'importe quelle entreprise dans son domaine d'activité et champs d'investigations.

Le monde des affaires est en changement avec une rapidité provocante, il exige une adaptation durable de l'entreprise à son environnement, ce que demande un management efficace et efficient. Bien que, les entreprises s'intéressent actuellement à tous les éléments managériaux pour acquérir des résultats fiables et une continuité durable.

Le management des entreprises constitue aujourd'hui un pilier primordial dans la constitution et le fonctionnement des entreprises. A cet effet, il me semble nécessaire de présenter cette notion dynamique et ses fondements théoriques et pratiques à travers ces cours, afin de permettre à l'étudiant d'avoir des connaissances, et de maîtriser ses composants et mécanismes de fonctionnement, lui permettant d'être soumis à l'application efficiente et efficace.

Dans ces cours, je présente à l'étudiant les composants du management, ses différentes notions, les différentes écoles.

Les objectifs de ces cours sont multiples, on peut les regrouper dans les éléments suivants :

- Donner aux étudiants un ensemble de connaissances, précises et cohérentes sur le management.
- Faire le lien entre les différentes approches du management et les pratiques managériales au sein des entreprises.
- Comprendre les mécanismes de fonctionnement des entreprises et avoir un esprit managérial ouvert et dynamique.
- Dans l'ensemble, les cours permettront aux étudiants d'apprendre de nouvelles idées et approches pour développer leurs connaissances et d'améliorer leurs compétences.
- Comprendre le Lean management
- Connaître le management de l'équipe et le management du soi
- Comprendre aussi le manager algérien

CHAPITRE 01

L'ENTREPRISE : STRUCTURES ET FONCTIONS.

SECTION I . LE CONCEPT D'ENTREPRISE

I- INTRODUCTION A L'ENTREPRISE

L'entreprise est souvent considérée comme une simple entité économique de production. L'entreprise est définie simplement dans l'économie contemporaine comme étant « ***un groupe de personne orienté vers la production et dont le devenir dépend essentiellement de la vente de son produit*** »¹ . Cette définition simple fait référence à trois caractéristiques principales explicites :

- La multiplicité de personnes,
- L'activité de production,
- L'activité commerciale.

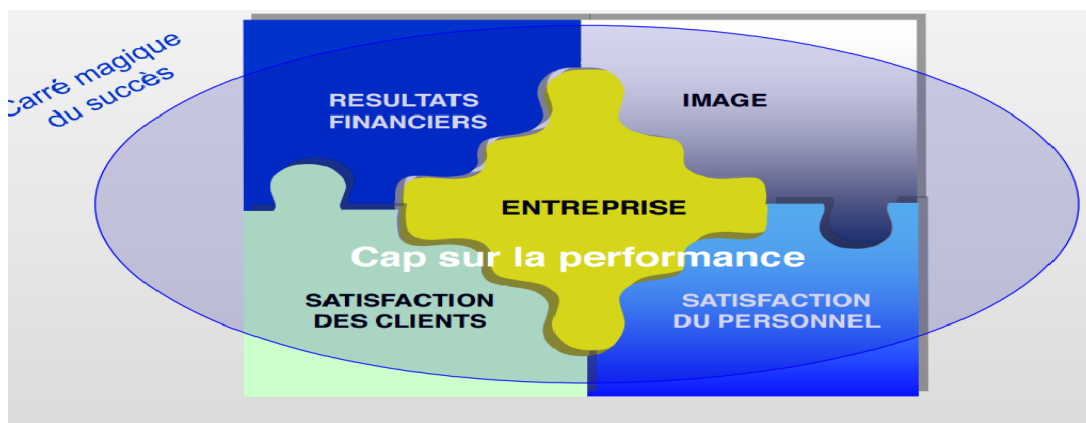
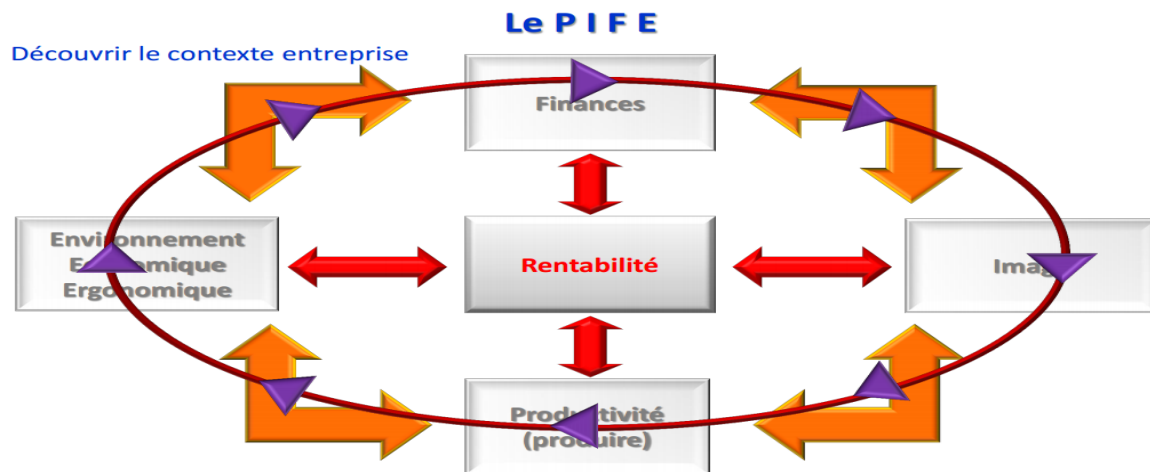
Il ressort de cette définition une quatrième caractéristique implicite, qui est celle de l'autonomie, en effet on doit avoir une certaine autonomie dans la prise de décision, même si elle est parfois limitée. Toute entreprise ou organisation doit donc nécessairement répondre à ces quatre caractéristiques fondamentales, dans le cas contraire, ou si une des ces caractéristiques n'est pas vérifiée, on parlera plus d'entreprise mais d'établissement pour lequel d'autre mode de gestion spécifique s'appliqueront.

L'entreprise a un objectif principal qui est celui de la satisfaction, de la clientèle, des propriétaires et des employés. Cette satisfaction doit être durable et cible un besoin, une attente des personnes concernées.

SECTION 1 : L'ENTREPRISE, NOTIONS DE BASE :

1- Découvrir le contexte de l'entreprise :

¹ M.F.CAPET 1980 « Théorie économique de l'entreprise » Vol.6 pp 279-290



Le carré magique du succès

Les entreprises sont apparues historiquement comme spécialisées dans l'activité de productivité marchande.

Les firmes réalisent cinq fonctions économiques : Production, distribution, répartition, investissements et financement.

La réussite d'une entreprise dépend de la réussite des défis suivants :

- Trouver votre place sur le marché
- Equilibrer le financement de votre budget
- Relever des défis techniques
- Etonner vos Clients par la qualité de vos prestations
- Etonner vos Clients par l'implication de votre équipe
- Fidéliser vos Clients sur le long terme
- Etonner vos Clients par la pertinence de votre offre
- Améliorer sans cesse votre rapport qualité/prix
- Faire adhérer votre équipe à vos objectifs de réussite
- Créer les conditions d'une rentabilité durable

2- Notion d'organisation

Le mot "organisation" est ambivalent. Il désigne tout à la fois une entité créée pour conduire une action collective (par exemple : une entreprise, une association à but non lucratif, un hôpital, un parti politique...), la façon selon laquelle cette entité est agencée (notamment: la définition et la répartition des tâches entre les acteurs participant à l'action collective) et les processus qui produisent à la fois l'entité et son agencement. C'est la première acception de l'organisation que nous retiendrons tout au long de ce cours. Les définitions du mot organisation sont nombreuses et varient en fonction du cadre théorique dans lequel on se place. Dans leur tentative de définir les organisations, les théoriciens ont mis l'accent successivement sur différents aspects des relations entre l'individu et sa tâche. Dans un premier temps, l'accent a été mis sur les rapports entre l'Homme et les conditions physiques et administratives de son travail. Dans un deuxième temps, l'accent a été mis sur les relations des Hommes au travail entre eux. Une approche plus récente met l'accent sur les rapports socio-économiques établis entre les travailleurs, les organisations et le milieu extérieur. Dans son examen de la théorie des organisations W.R. Scott¹ repère trois définitions caractéristiques de l'organisation: « Une collectivité axée sur la poursuite de buts relativement spécifiques et manifestant une structure sociale hautement formalisée », « une collectivité qui partage un intérêt commun à la survie du système organisationnel et s'engage dans des activités communes », « une coalition de groupes d'intérêts variables qui élaborent des buts par négociation ».

Définition de l'organisation

L'organisation est le processus qui consiste à instaurer une structure organisationnelle, permettant à des individus de travailler ensemble efficacement et en harmonie en vue de réaliser les objectifs planifiés.

« L'organisation est une action collective à poursuite de la réalisation d'une mission commune » . Selon Mintzberg

3- Le mot « entreprise »

Est un mot dont il faut se méfier lorsqu'on le rencontre, puisqu'il n'a pas de signification unique. Le sens qui lui est donné dépend du contexte dans lequel il est utilisé². A partir de là, nous pouvons dire que le mot « entreprise » prend plusieurs significations selon les utilisations prévues par les spécialistes.

Cela n'empêche pas de dire que nous pouvons faire la distinction entre ce mot et d'autres termes similaires. Parmi les synonymes du mot « entreprise », on trouve le mot « organisation » qui signifie tout type d'organisation quelle que soit sa forme, sa fonction ou ses³ objectifs. Et au motif que l'organisation est devenu aujourd'hui « un ensemble de tâches à accomplir, d'objectif à atteindre ; elle perçue comme un fait « réel », non comme une vue de l'esprit ou un jugement de valeur »⁴. Nous pouvons confirmer que cette signification comprend tous les types d'organisation, y compris l'entreprise.

En général, on peut dire que « l'entreprise est tout à la fois une réalité économique (en terme de production, dépenses, répartition), humaine (en tant que lieu que lieu de travail et de relations humaines), et sociétale (en tant que maillon essentiel de la vie collective), de sorte quelle apparaît comme une réalité complexe et pluridimensionnelle »⁵.

L'entre prime comme une sorte de spécialisation, nous pouvons dire qu'elle « est une unité qui vend sur le marché les biens et services qu'elle produit en combinant des facteurs de production (travail, capital...). Son objectif est généralement de réaliser le profit maximum »⁶.

A partir de là, nous pouvons confirmer que l'entreprise est une organisation économique spécialisée dans la production, la commutation et la distribution des produits (des biens et des services) à partir de l'unification de son potentiel financier, matériel, humain, ainsi que le capital de connaissance dans le but de réaliser ses objectifs bien déterminés préalablement.

En bref, nous concluons que l'entreprise est :

- L'entreprise est une organisation
- Caractérisée par l'aspect économique
- Produit des biens et services

² Jean-Philippe Robé, 1999, p. 15.

³ Scott.W.R, (1987), Organizations: rational, natural, and open systems, Englewood Cliffs. NJ, Prentice-Hall.

⁴ (Denis Proulx, 2006, p. 02)

⁵ Cyrille Mandou, 2008,p. 13

⁶ Jean-Paul Piriou et Denis Clerc, 2007, p. 51

- Elle cherche le maximum de profit avec le minimum de coûts.
- Elle adopte un modèle d'organisation représenté par son système de management.
- C'est donc, elle a une structure et un ensemble de fonctions.

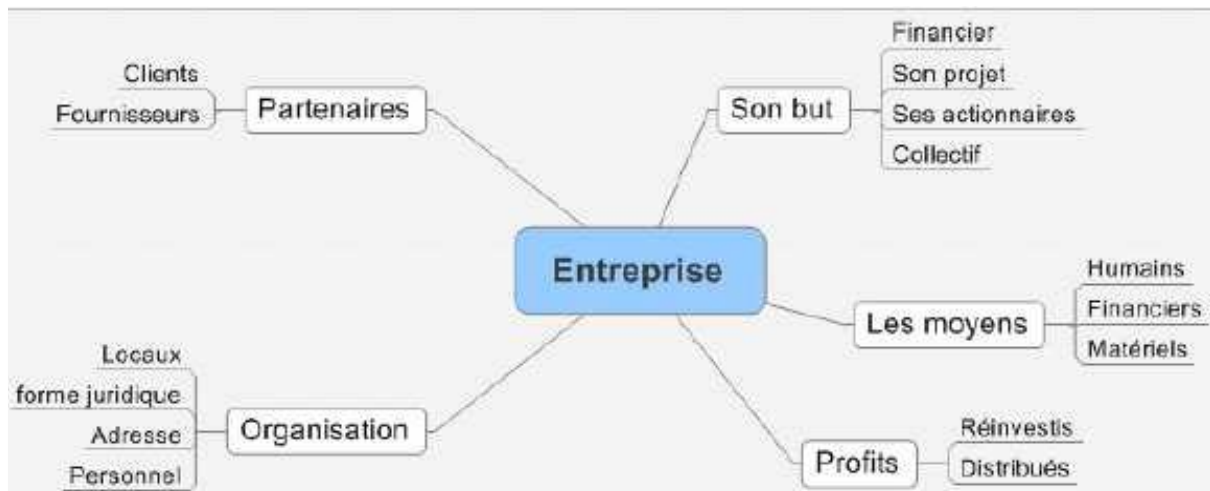
Dans l'ensemble on va conclure que l'entreprise est un système composé de plusieurs dimensions, économique (marketing, production, achat...), financière (ressources, coûts, profits...), institutionnelle (lois, normes, règles, statut...) et humaines (ressources humaines, relations du travail, syndicats ...). Ce système est ouvert sur un environnement changeant, dynamique et varié soit sur le plan technique, institutionnel, financier ou concurrentiel, où l'interaction avec lui exige une vigilance constante.

4- L'entreprise: une organisation particulière

- Entreprendre : prendre un risque, relever un défi, oser un objectif.
- Entrepreneur : un individu qui anticipe un besoin, assemble et organise les outils et les compétences nécessaires pour satisfaire ce besoin.
- Entreprise : structure économique et sociale comprenant une ou plusieurs personnes travaillant de manière organisée, et disposant de ressources, pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non(monopole).

La conception de l'entreprise comme un ensemble de moyens combine :

- L'approche des économistes : unité de distribution, des revenus pour les salariés, état, actionnaires, organismes sociaux, elle-même...
- L'approche des sociologues : organisation sociale (emplois et capital humain)



5- D'autres synonymes de l'entreprise :

En plus du mot organisation, il y a d'autres mots qui ont presque la même signification que l'organisation ou de l'entreprise, avec quelques nuances près dans l'usage des spécialistes de plusieurs branches.

On peut classer ces mots comme suit :

- La société** : un mot juridique qui désigne les formes légales des organisations, définies par le code du commerce.
- L'institution** : contient l'aspect officiel de l'organisation, qui exprime la reconnaissance légale et officielle de l'Etat ainsi que, son environnement où elle exerce ses fonctions et réalise ses objectifs. On peut citer les établissements publics, et d'autres organisations composant de cet environnement.
- La firme** : mot anglo-saxon signifie la relation de l'entreprise avec son environnement extérieur, vise l'aspect dynamique et concurrentiel de l'entreprise dans le marché économique ou son champ d'activité.

5- Les objectifs de l'entreprise :

Une entreprise poursuit plusieurs objectifs :

- Economique (Produire, vendre, réaliser des profits)
- Sociaux (gérer des emplois, verser des salaires)
- Sociétaux (préserver l'environnement)

SECTION 2 : L'ENTREPRISE, STRUCTURES ET FONCTIONS :

1- LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE :

a- définition de la structure :

Selon Henry Mintzberg : « La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme des moyens employés pour diviser le travail en un ensemble de tâches spécialisées qui se distinguent entre elles, et assurer la coordination entre ces tâches. »⁷
« Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités. À chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission. Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités »⁸.

La structure de l'entreprise est l'architecture adoptée par l'organisation pour exécuter les tâches, réaliser les objectifs et assurer le bon fonctionnement de l'entreprise afin d'avoir une performance durable, son rôle tourne autour la division du travail afin d'exécuter des tâches et exercer des responsabilités à base d'une interaction formelle et réglementaire.

Définition de la culture organisationnelle :

La culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain ; surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique ; elle inclut les objets concrets produits par le groupe.

Les éléments de base de la structure organisationnelle :

La structure d'une organisation est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaires entre ces tâches.

⁷ HenryMintzberg, 1993, p : 2

⁸ Laurence Lehmann- Ortega et als, 2004, p. 411



- A- La spécialisation du travail : Permet de définir le nombre de tâches nécessaires à la réalisation d'une activité.
- B- La coordination : elle est le mode de collaboration institué entre les services et départements de l'entreprise. Elle assure la cohérence entre les différentes actions de l'entreprise et permet donc une unité d'action.
- C- La décentralisation : détermine dans quelle mesure le pouvoir décisionnel est réparti et diffusé dans les niveaux inférieurs de l'organisation.

La formalisation : détermine le degré de précision dans la définition des fonctions et des liaisons entre les différentes composantes de l'organisation.

II- LES THEORIES DE L'ENTREPRISE

1- La théorie des coûts de transaction :

La théorie microéconomique de la firme présente un double intérêt : pour les économistes elle permet de formuler les lois de fonctionnement des marchés et les conditions d'allocation des ressources au sein de l'économie ; pour les gestionnaires elle procure des normes d'optimisation fondées sur les coûts et les prix. Cependant, elle réduit la réalité économique des firmes à :

- Un centre de décision unique, qui, au terme
- D'un calcul économique exclusivement rationnel procède à
- Des choix d'optimisation
- En situation d'information complète

- Les marchés qui sont des données extérieures sur lesquels la firme est sans action.

L'internalisation consiste à remplacer des relations marchandes externes par des relations hiérarchiques internes.

L'internalisation réduit les coûts de la transaction, mais accroît les coûts d'organisation.

La comparaison des coûts organisationnels et des coûts transactionnels permet d'expliquer les stratégies d'internationalisation et d'externalisation d'activités.

2- La théorie managériale :

Pour la microéconomie classique, l'entreprise est un centre de décision unique, qui au terme d'un calcul économique, procède à des choix d'optimisation. En réalité cette approche sous-estime la complexité du réel. Trois facteurs, analysés en particulier par Herbert Simon, sont à prendre en compte :

- D'abord l'information incomplète et imparfaite
- Ensuite la rationalité limitée des agents économiques responsables des décisions
- Enfin la prise en compte d'objectifs personnels.

3- La théorie de l'agence :

La théorie de l'agence s'intéresse aux particularités des relations entre un mandant, appelé principal et un mandataire dénommé un agent, qui agit pour le compte du principal.

La firme s'analyse comme un ensemble de contrats d'agence entre les participants à la vie de l'entreprise.

b- Les différentes formes de structure des entreprises :

On a cité que la structure est la composition et l'arrangement de différents organismes qui constituent l'entreprise, le représentant de la structure dans n'importe quelle entreprise est l'organigramme adopté par la direction. Ce dernier joue un rôle très important dans le bon fonctionnement de l'entreprise car il détermine les fonctions, les tâches et les responsabilités de chaque service, ainsi que la forme de gestion et de management admise par les responsables.

D'un côté, le modèle général qui représente l'organigramme est pyramidal, et à partir de ce modèle, on peut assimiler et inspirer le modèle qui convient avec la vision adoptée des créateurs de l'entreprise. Le problème qui se pose ici concerne la manière de développement et de la sélection d'un organigramme qui détermine la forme et le mode de constitution et de fonctionnement de l'entreprise.

L'idée de créer une entreprise provoque une réflexion profonde sur sa structure et ses fonctions, la détermination des objectifs constitue le déterminant primordial de l'organigramme qui représente les divers éléments de l'entreprise et leurs relations. Sachons que L'organigramme est influencé par la taille de l'entreprise, la technologie utilisée et l'environnement où elle vivra prochainement.

De l'autre côté, on a un aspect caché derrière l'organigramme qui représente la configuration formelle, il concerne le critère informel qui joue un rôle crucial dans le bon fonctionnement de l'entreprise. La structure informelle est la résultante des relations interpersonnelles survenues au sein de l'entreprise. Cette structure constitue la partie celée de l'Iceberg, et ces relations aident la structure formelle à réaliser ses objectifs part la circulation des informations, la coordination et la coopération entre les différents services.

c- Les structures simples (classiques) :

Les structures traditionnelles prennent en considération le mode de gestion hiérarchique où la direction joue un grand rôle dans le déroulement du travail et la relation de l'entreprise avec le monde extérieure. Cette vision trouve ses origines dans le contexte patriarcal ou la famille et l'esprit familial dominant les relations du travail. Ce mode d'organisation n'a pas empêché le développement et le progrès de l'entreprise qui est toujours en ligne avec les évolutions qui se produisent tout le temps.

Maintenant, on va présenter les différentes structures simples, en commençant par :

c-1- La structure hiérarchique : vision qui revient à Henri Fayol, elle repose sur deux principes. L'unité de commandement, chacun des subordonnés est sous l'ordre d'un seul chef. Le deuxième caractéristique de ce modèle est le respect de la hiérarchie, chacun des employés

doit connaître sa position dans la hiérarchie, cette position déterminera ses tâches et ses responsabilités. L'exemple le plus représentatif de ce type de structuration est celui de l'armée. Cette structure donne une bonne cohérence et une stabilité dans l'entreprise à cause de la clarté des tâches et des responsabilités ainsi que l'autorité décisionnelle. Ces inconvénients se trouvent dans son système de communication qui peut provoquer un dysfonctionnement surtout au sein des unités d'exécution, l'autre inconvénient est celui de la surcharge du travail et de la routine qui peuvent réduire ou diminuer la performance des employés.

Structure hiérarchique ou l'instauration d'une chaîne de commandement, où chaque salarié ne dépend que d'un seul responsable et est apprécié au regard de son degré de proximité avec le sommet stratégique. Elle repose sur le principe d'unicité du commandement.

Avantages: Simplicité du commandement, clarté et sécurité.

Inconvénients: Cloisonnement, mauvaise circulation de l'information, lourdeur, bureaucratie.

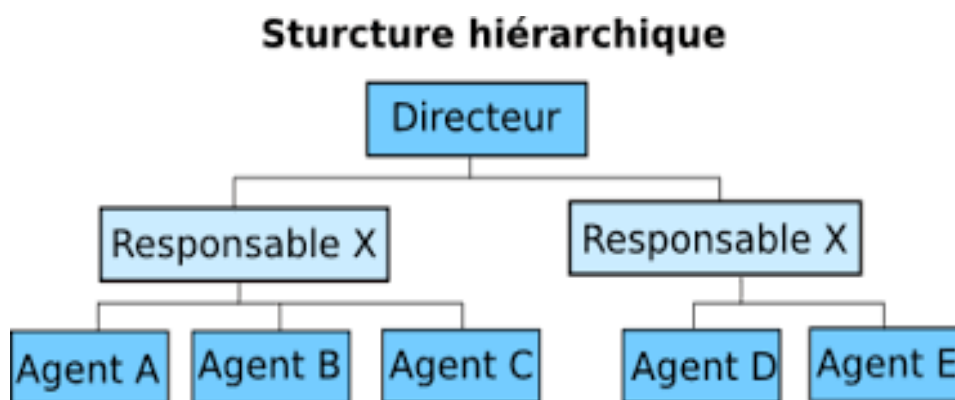


Figure 2 : Structure hiérarchique

c-2 **Les structures fonctionnelles:** ou le découpage de l'organisation par grandes fonctions.

L'entreprise peut être organisée à partir de ses tâches principales, avec un découpage des activités par grandes fonctions au sein d'une même structure.

La structure fonctionnelle implique par conséquent une spécialisation des activités, en les regroupant en grandes fonctions.

- Avantages: Spécialisation très efficace du personnel, regroupement des compétences

- Inconvénients: Possibilité de conflits engendrés par la multiplicité du commandement, risque de dilution des responsabilités.

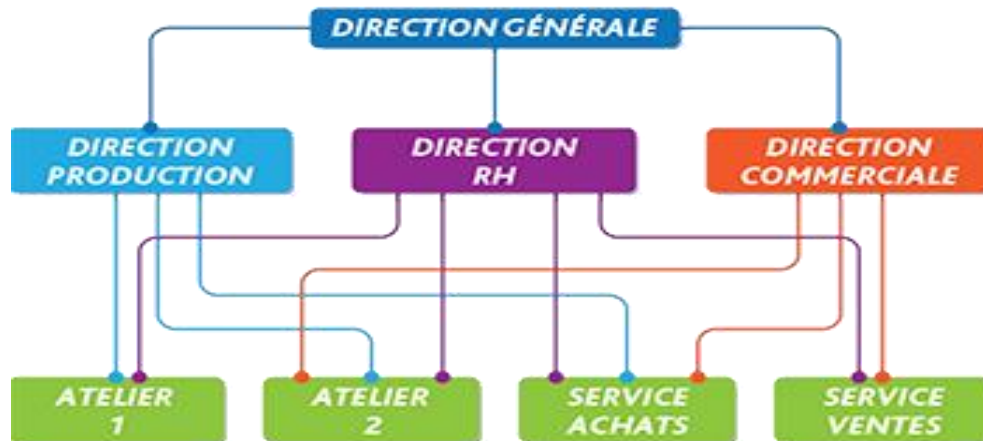


Figure 03 : La structure fonctionnelle

C3- Structure divisionnelle :

- Une entreprise se caractérise par la coexistence de plusieurs flux intégrés (conception- production- vente) distincts en tout ou partie les uns des autres.
- La Volkswagen Golf, la Skoda Octavia et l'Audi TT partagent la même plate-forme de production (assemblage et fournisseurs de premier rang), mais leur marketing et leur distribution sont effectués par des organisations totalement séparées. En effet, les clientèles sont très différents et le prix haut de gamme de l'Audi, voiture de luxe, est près de trois fois le prix d'entrée de gamme de la Skoda, voiture populaire, la Golf se situant à mi-chemin entre les deux.
- La structure divisionnelle ou le découpage de l'organisation par produit/ marché, unité stratégique de base ou zone géographique.
- Elle se repose sur le principe de la décentralisation des décisions. Dans cette structure l'activité est découpée en sous-ensembles disposant d'une certaine autonomie appelés divisions. Celles-ci sont créées selon une logique de marché, de produit, de couple produit-marché, d'activité ou de type de clientèle.

- **Avantages:** autonomie des divisions, taille humaine des divisions (meilleure relations de travail), bonne coordination car le responsable s'occupe de toute la vie du produit et la direction générale peut se consacrer à son rôle de stratégie.
- **Inconvénients:** des économies d'échelle peuvent être perdues à cause de la multiplication des services fonctionnels (comptabilité, marketing...), répartition des moyens communs entre plusieurs divisions coûteuse et perte en expertise, intérêt du groupe moins important par rapport aux intérêts de la division (qui devient autonome)

◦ Exemple structure divisionnelle

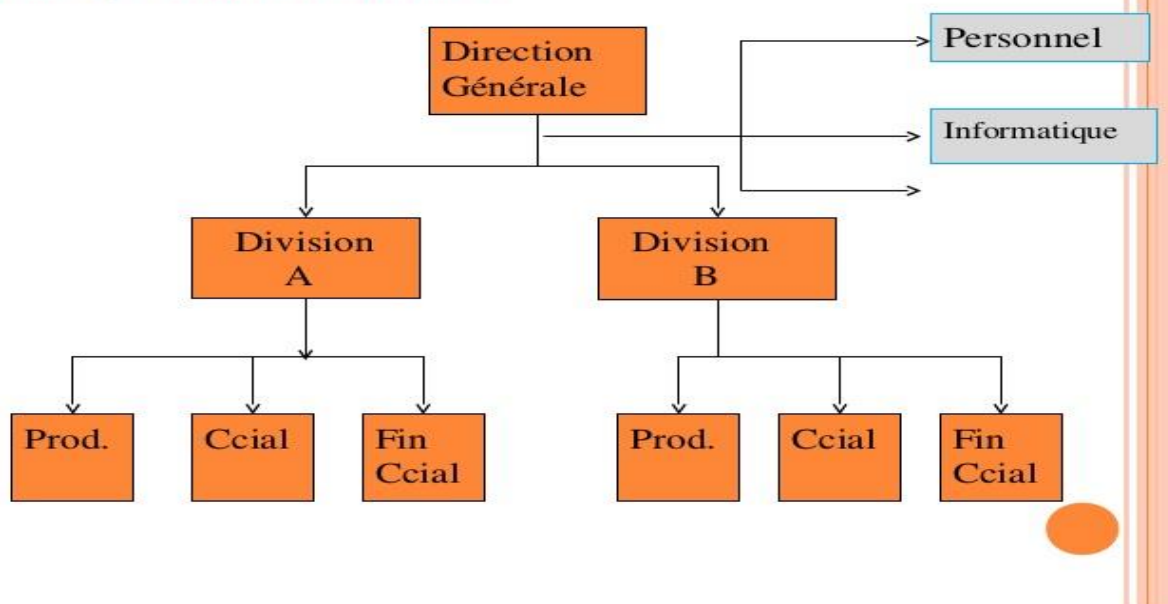


Figure -5- Structure Divisionnelle

Les structures complexes (modernes):

Se sont les structures qui concernent les grandes entreprises où l'aspect organisationnel est plus complexe que les moyennes et petites entreprises. On présente ici deux modèles.

Le style de commandement évolue. La tendance est à la décentralisation des décisions, à la délégation des pouvoirs. Les responsables accordent plus d'autonomie et de responsabilités aux équipes en les impliquant dans des projets (on parle alors de management participatif).

a) **La structure matricielle** : la structure matricielle est une combinaison entre la structure divisionnelle et la structure fonctionnelle, elle repose sur le principe de la direction dichotomique, un chef de projet qui s'occupe de la réalisation du projet, et un responsable fonctionnel qui cherche la préservation du potentiel matériel et humain dans le but de réaliser les objectifs de l'entreprise.

La structure matricielle ou la combinaison d'une structure fonctionnelle et d'une structure divisionnelle, qui remet en cause le principe d'unité de commandement.

Boeing a sans doute été, il y a 40 ans, la 1ère entreprise à adopter une structure matricielle. Chaque équipe de travail appartient non seulement à une branche correspondant à sa spécialité technique (ailes, système de guidage...) mais aussi à son département de programme (par type d'avion: 737, 767....)

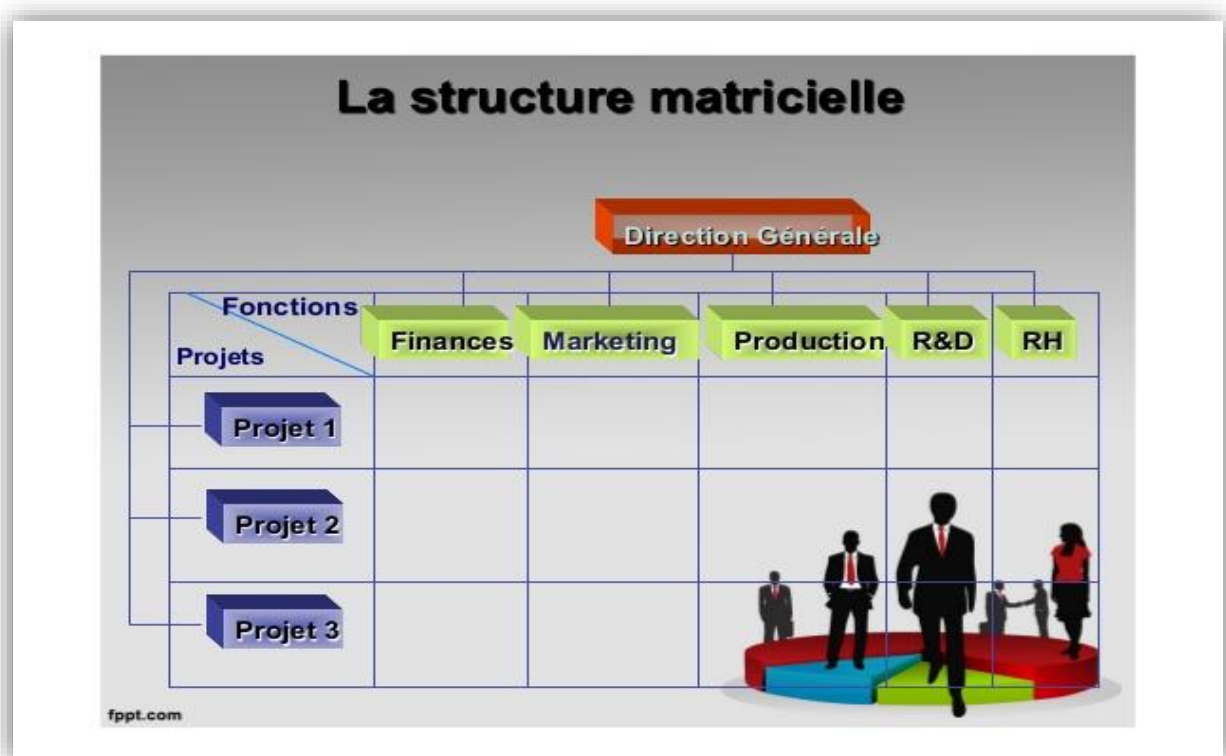


Figure 6 Structure matricielle

La structure organisationnelle de l'entreprise de Henry Mintzberg (Henry Mintzberg, 1993, p.03- 16) :

selon Mintzberg les éléments de la structure devraient être choisis pour obtenir une consistance interne et une harmonie solide, ce qui permet à l'entreprise d'avoir une cohérence optimale avec son environnement. Cinq mécanismes de coordination semblent expliquer les façons fondamentales dans laquelle l'organisation coordonne leur travail: l'ajustement mutuel, la supervision directe, normalisation des processus de travail, la normalisation des sorties de travail, et la normalisation des compétences des travailleurs. Ceux-ci devraient être considérés comme les éléments les plus fondamentaux de la structure, c'est la colle qui tient l'ensemble des organisations. Le noyau d'exploitation de l'organisation englobe les membres ou les opérateurs qui effectuent le travail de base lié directement à la production de produits et services. La structure de l'entreprise selon Mintzberg est composée de cinq éléments qui fonctionnent suivant une cohérence optimale avec son environnement, on peut les présenter comme suit :

Le sommet stratégique : il représente les dirigeants ou les responsables qui se chargent de déterminer les stratégies et les objectifs de l'entreprise, et de veiller si l'entreprise a accompli sa mission de manière efficace. les hauts dirigeants qui définissent la stratégie, les grandes orientations et politiques de l'entreprise.

ii. La ligne hiérarchique : le sommet stratégique est réuni au centre opérationnel par une chaîne de gestionnaire (middle line) qui ont une autorité formelle, ses tâches tournent autour la transformation des informations et des décisions afin de garantir la bonne exécution des ordres et des tâches.

Assure la liaison entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. Elle a un rôle intermédiaire, allant de la direction d'unités opérationnelles ou fonctionnelles (directeur d'usine, directeur commercial, chef d'atelier) à l'encadrement de premier niveau (agent de maitrise) et exerce une autorité formelle directe de contrôle sur les opérateurs.

iii. Le centre opérationnel : c'est l'ensemble des subordonnés qui sont spécialisés dans plusieurs domaines de travail, et qui assurent l'exécution des tâches de production des biens et des services.

Constitué des opérateurs qui effectuent le travail de base de production des biens et services.

iv. La technostructure *L'idéologie:*

C'est l'ensemble des spécialistes (analystes, bureau d'études...etc.) qui ont le pouvoir de décision, chacun dans son domaine de compétences, afin d'effectuer certaines formes de normalisation dans l'entreprise.

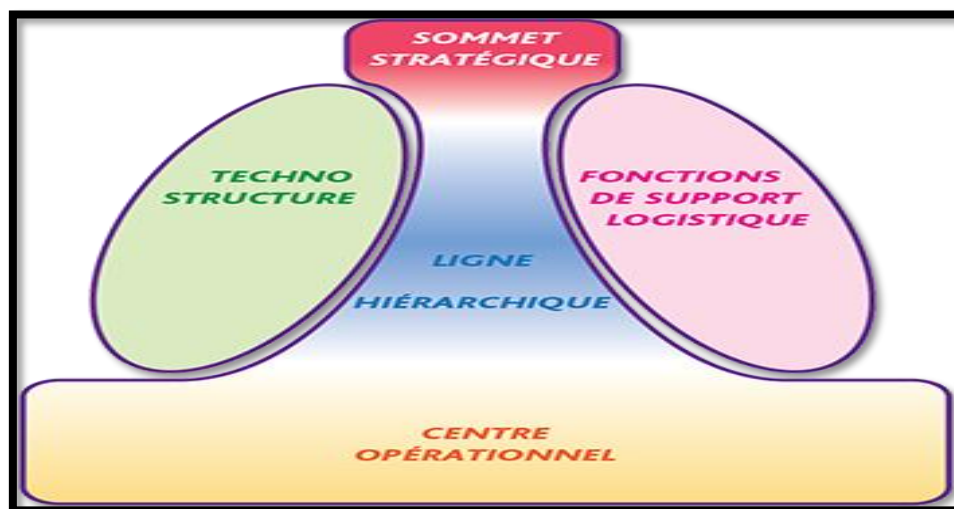
Les analystes qui planifient, organisent, contrôlent mais sans autorité formelle (produit la standardisation formelle).

Les éléments culturels, comme les croyances, les valeurs, les traditions, les comportements, partagés par les membres de l'organisation.

v. Le support logistique :

C'est l'ensemble des services internes à l'entreprise comme le service des finances, juridique, du personnel, recherche et développement... etc. qui fournit un soutien logistique à l'entreprise en dehors de sa mission originaire qui est la production des biens et des services.

Assurent des fonctions de soutien qui offrent un support technique ou administratif aux autres (service de restauration, service médical, service de transport)



Les Composantes De L'organisation Selon Mintzberg

Les déterminants de la structure :

Nous n'avons pas un modèle ou une structure meilleure que l'autre, mais il y en a toujours un choix optimal qui fonctionne suivant les objectifs de l'entreprise et la vision de ses dirigeants.

La question qui se pose ici est : par quels types de structures s'organise et fonctionne l'entreprise ?

Le choix ou l'adoption d'un modèle ou d'une structure est influencé par plusieurs facteurs internes et externes qui déterminent le choix final et optimal de l'entreprise. On peut présenter les déterminants de la structure qui convient avec l'entreprise comme suit⁹ :

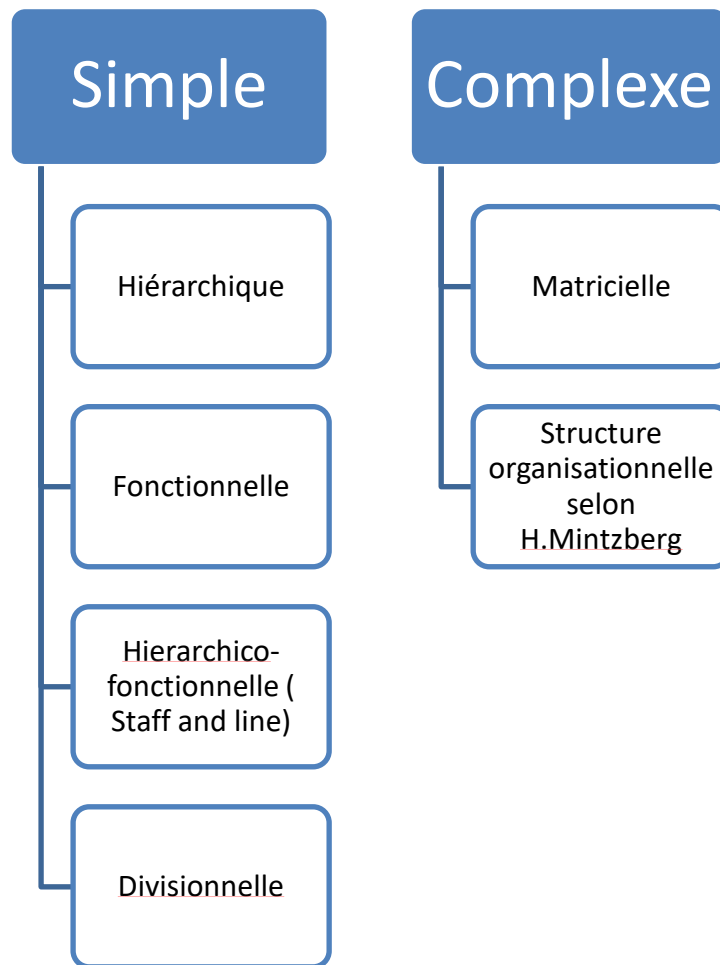
- a) **Le secteur d'activité** : l'activité de l'entreprise influe la structure. Les entreprises qui exercent la même activité, et adoptent presque la même structure.
- b) **Le système technologique** : le système technologique utilisé a un impact direct sur la structure de l'entreprise, plus la technologie est complexe plus la structure est complexe. Le système de production influence le choix de la structure qui convient avec l'entreprise.
- c) **La taille de l'entreprise** : la taille de l'entreprise conditionne la structure adoptée. La taille signifie le nombre de subordonnés, plus le nombre est élevé plus la structure est complexe.
- d) **L'environnement** : il y a un lien entre l'environnement et la structure adoptée. Le choix de la structure est varié selon son environnement. Plus l'environnement est stable plus la structure est stable. Donc l'adoption d'une structure fonctionne suivant la stabilité ou la mobilisation de son environnement.
- e) **La stratégie** : le changement de la structure est lié au changement de la stratégie de l'entreprise. Elle constitue une vision globale qui aide l'entreprise à s'adapter avec les changements permanant de son environnement.

Des facteurs comme l'âge de l'entreprise, son aspect juridique et officiel, la concurrence économique, les guerres, les crises, influent sur le changement organisationnel de ses entités, car ils provoquent la nécessité de s'adapter avec ces changements. Ces facteurs aussi provoquent d'autres modes de structuration comme l'entreprise virtuelle qui a une existence ou un statut abstrait.

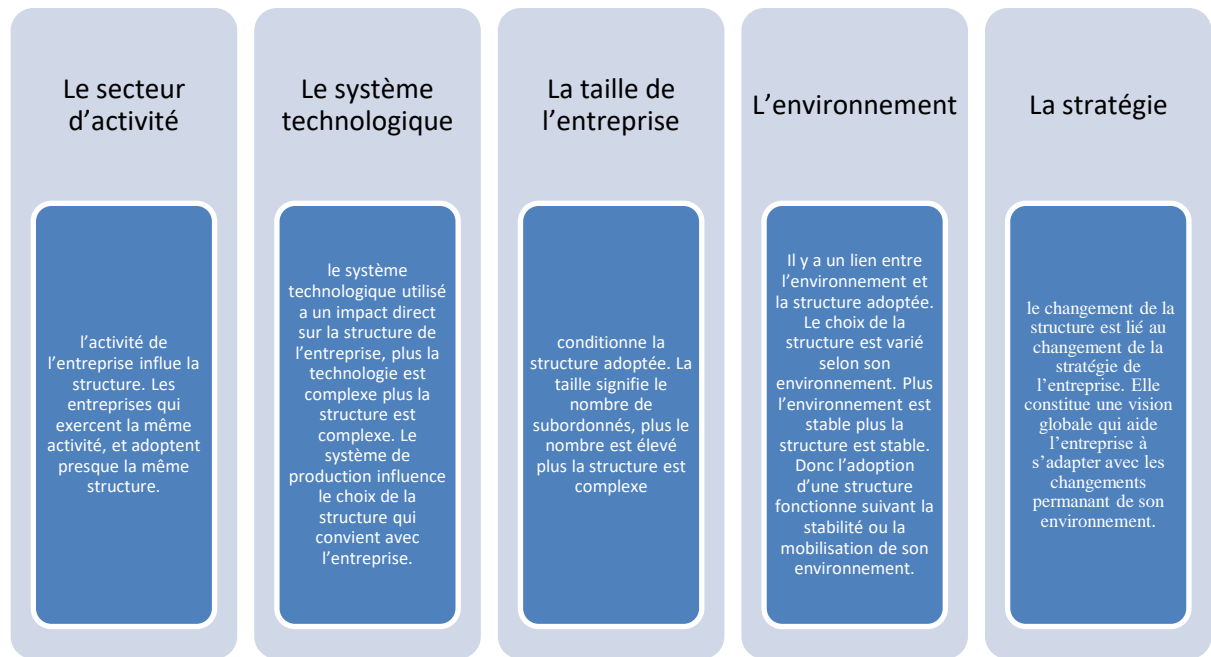
⁹ Michel Darbelet et al. 2011, p. 59-62

Dans l'ensemble, on peut dire que la structure reste un élément crucial dans le monde des organisations, puisque elle détermine le mode de fonctionnement et de gestion qui convient aux objectifs et raisons pour lesquelles l'entreprise est constituée.

Pour résumer les différentes structures de l'entreprise, je mets à la disposition de l'étudiant et aux différents utilisateurs de ce polycopié ce schéma :



- Lorsqu' on demande à des managers de décrire leur organisation, ils ont tendance à dessiner son organigramme, de manière à présenter ses structures formelles.
- Les organigrammes définissent les niveaux de responsabilité et les rôles au sein de l'organisation.



Les déterminants de la structure

6- Les fonctions économiques des entreprises :

L'entreprise exerce un ensemble de fonctions qui sont déterminées par sa structure. Les fonctions de l'entreprise constituent des sous systèmes qui contribuent à atteindre des objectifs fixés préalablement. Selon cette vision, une fonction forme un ensemble cohérent de tâches et de responsabilités fixés par la structure et la hiérarchie. La division du travail et la spécialisation jouent un rôle crucial dans la détermination des fonctions de l'entreprise.

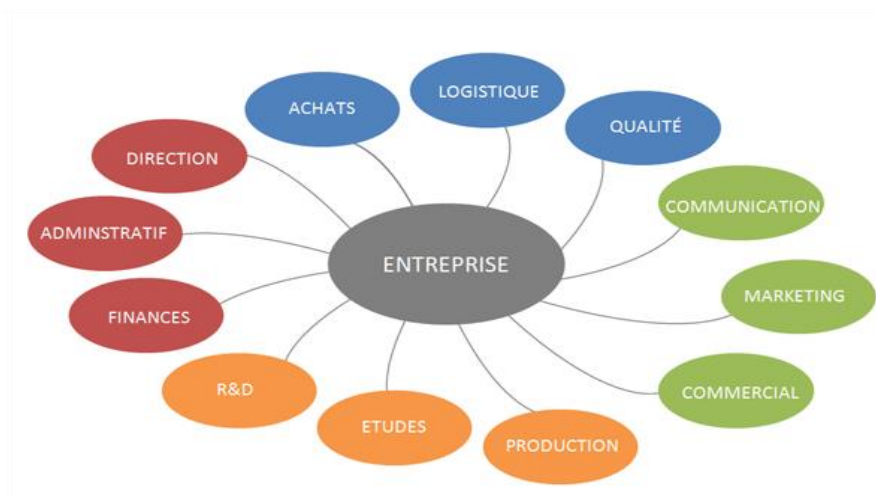
Dans l'ensemble, on peut dire que l'entreprise regroupe plusieurs fonctions qu'on peut diviser en deux types ; fonctions ordinaires qui comportent le marketing, la gestion des ressources humaines, la finance et la comptabilité, la production et le procédé (technique), approvisionnement (achats et gestion des stocks). Deuxième type représente les fonctions d'intégration qui regroupent l'ensemble des opérations qui consistent à assembler les différentes parties de l'entreprise et à assurer leur compatibilité ainsi que leur bon fonctionnement. Il regroupe les fonctions suivantes : recherche et développement, audit, planification, contrôle de gestion, la qualité.

Les entreprises sont donc des cellules économiquement spécialisées dans la production de biens et services échangés sur des marchés en vue de satisfaire les besoins par la consommation.

Pour assurer leur survie et leur développement, les entreprises doivent renouveler leurs équipements et accroître leur capacité de production. En résumé, les entreprises réalisent cinq fonctions économiques complémentaires :

- La production de biens et de services ;
- La distribution des biens et des services ;
- La répartition de revenus ;
- L'accumulation du capital par l'investissement ;
- Le financement des investissements et de l'exploitation.

Fonctions de l'entreprise



L'entreprise à travers ses fonctions cherche à réaliser des objectifs fixés. Le garant de ces objectifs c'est la performance de l'entreprise et son efficacité sur terrain. Cette performance donne à l'entreprise une existence permanente et assure sa pérennité. Je présente dans le tableau suivant les différentes performances de l'entreprise dans le but d'éclaircir les différents niveaux du système de fonctionnement de l'entreprise.

Les différentes performances de l'entreprise¹⁰.

Typologie et définitions	Acteurs	Indicateurs
Performance économique : capacité à atteindre les objectifs (efficacité) en utilisant les ressources de façon efficiente.	Managers/ actionnaires	Productivité du travail, rendement matière...
Performance financière : capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour l'actionnaire.	Actionnaires.	Rentabilité financière, EVA MVA, retour sur capitaux investis...
Performance concurrentielle : capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur pour les clients tout en maîtrisant ses coûts	Marché.	Parts de marché, taux de satisfaction des clients, taux de fidélisation clients...
Performance sociétale : capacité de l'entreprise à créer une valeur partenariale.	Parties prenantes primaires et secondaires.	Taux d'émission de CO ₂ , taux de rotation du personnel, taux d'accident du travail...

Notant que, l'entreprise à travers sa structure et ses fonctions constitue un organisme dynamique qui cherche à atteindre des objectifs d'une manière rationnelle et équitable.

¹⁰ Stéphane BALLAND et Anne-Marie BOUVIER, 2008, p. 16

SECTION 3 L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Un nombre important de facteurs extérieurs sont susceptibles d'influencer l'évolution d'une entreprise. Ces éléments extérieurs constituent son environnement. Chaque élément a un effet plus ou moins direct et plus ou moins important sur l'activité économique et sur l'entreprise. Un événement peut être très localisé et avoir un impact restreint en ne touchant que quelques entreprises. Ou au contraire, avoir une influence plus large sur tout un secteur d'activité économique. Les activités de l'entreprise se développent en interdépendance avec l'environnement qui lui impose des contraintes et offre des opportunités. L'entreprise adopte des comportements et utilise des moyens afin de s'adapter aux conditions de son environnement, ce qui suppose une bonne connaissance de ses diverses composantes.

1 . PRESENTATION DE LA NOTION DE L'ENVIRONNEMENT

1.1 Définition de l'environnement : Selon R. DE BRUECKER¹¹ « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc ». L'environnement de l'entreprise comprend tous les éléments qui sont extérieurs à l'entreprise, qui ne sont pas soumis directement au contrôle de l'entreprise, mais qui sont susceptibles d'exercer une influence sur elle et sur sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Par « éléments » il faut entendre des acteurs (entreprises, institutions, clients, fournisseurs, etc.), mais aussi un ensemble de variables plus générales, telles que la technologie, l'économie, etc., dont les évolutions résultent du jeu des acteurs.

1.2 Les caractéristiques de l'environnement : L'environnement de l'entreprise peut se présenter dans différents états et cela en fonction de trois caractéristiques principales qui sont : - La stabilité : Fréquence et rapidité des changements - La complexité : importances des relations d'interdépendances qui relient les différentes variables de l'environnement (effet qu'un changement peut apporter) - L'incertitude : disponibilité de l'information et possibilité de prévoir l'évolution de l'environnement

¹¹ R. DE BRUECKER¹¹ (1995, P.26),

1.3 les types (états) de l'environnement On peut distinguer quatre (04) types de l'environnement de l'entreprise :

- Stable : fréquence du changement faible et importance (effet) du changement est aussi faible ;
- Transitoire : les changements sont rares mais lorsqu'ils surviennent ils auront un impact important sur l'activité ;
- Instable : changement fréquents qui oblige les entreprises à des adaptations fréquentes (flexibilité et décentralisation)
- Turbulent : CAMERON, KIM et WHETTEN (1987) définissent la turbulence par les changements auxquels est confrontée l'organisation. Ces changements sont significatifs, rapides et discontinus. I. ANSOFF (1979) a estimé que les turbulences stratégiques font arriver des événements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui, au résultat final, ont un impact majeur sur les profits de l'entreprise. (Évolution rapide des produits, coûts d'adaptation élevés...)

2- les niveaux d'études de l'environnement

C'est en fonction du degré d'influence des éléments (plus ou moins fort) que l'on peut distinguer trois niveaux d'environnement : macro, méso et micro.

2.1 Le macro environnement : Certains auteurs appellent ce niveau, l'environnement général et le définissent comme un ensemble de facteurs externes à la firme qui ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle (J. D. THOMPSON, 1967). Il se résume en PESTEL (politique / économique / socioculturel/ technologique/ écologique/ légal)

- il comprend les éléments susceptibles d'exercer une influence sur l'ensemble des activités économiques. Il a une portée générale. Le macro-environnement est analysé suivant plusieurs axes ou dimensions :

La composante politique : Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des ♣ contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement (des système politiques), stabilité politique, politiques monétaires, politique budgétaire, politique 'investissement, relations internationales (embargo, Brexit.. par exemple), accords internationaux, contrôle gouvernemental.

La composante économique : plusieurs variables peuvent être analysées tels que : L'impact de ♣ unions économiques : ALÉ, ALÉNA, ZLÉA, Union économique européenne ; Croissance du pays et croissance mondiale ; crises économiques, crises financières ; Approvisionnement énergétique ; Taux de chômage ; Pouvoir d'achat, revenu familial ; l'environnement économique actuel est marqué par la mondialisation. La mondialisation peut être définie comme le développement à l'échelle planétaire des activités économiques. La mondialisation de l'économie repose sur une ouverture des frontières entraînant une forte interdépendance entre les économies des pays. La mondialisation se manifeste par l'intensification de la circulation des marchandises, des capitaux et des personnes.

- Quant aux effets de la mondialisation sur les économies nationales, on peut citer la délocalisation, le démantèlement de secteur d'activités.
- la mondialisation permet un accès plus facile à l'ensemble des marchés, en termes de débouchés comme d'approvisionnements, mais provoque dans le même temps un accroissement de la concurrence sur ces mêmes marchés qui souvent étaient protégés.
- Pour terminer sur ce point, retenir que la mondialisation est un phénomène complexe dont il est difficile de prévoir l'évolution et d'évaluer ses conséquences.

L'intégration régionale :

- Dans le même temps que la mondialisation, on assiste à une intégration économique régionale qui se traduit par le renforcement des liens économiques entre pays de zones géographiques déterminées.
- La composante socioculturelle : Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Elle comprend d'une part, des variables quantitatives (démographie) et qualitatives (valeurs dominantes dans la société, comportement de consommation, structures familiales, niveau d'instruction et niveau culturel, vieillissement de la population, immigration etc.). Il tient compte également des changements qui s'opèrent dans le monde du travail.
- La composante technologique : elle intègre plusieurs variables qui font l'objet d'une surveillance ♣ permanente. Par exemple les découvertes scientifiques, les innovations et progrès technique, brevets et modes de production. Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la

plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise. Changements technologiques (autoroute de l'information, ordinateurs portables, cellulaires, etc.) ; Méthodes de production actuelles dans l'industrie (savoir-faire technologique) ; Licence et brevets; Recherche et développement.

Le progrès technique, les innovations technologiques influencent directement les activités économiques. Les effets économiques et structurels des évolutions technologiques sont d'une part, l'une des principales sources de l'innovation. En effet, l'évolution technologique fait apparaître des produits totalement nouveaux. Elle peut même conduire à l'apparition de secteurs d'activité jusqu'alors inexistants. Exemple : le MP3 et le téléchargement de la musique sur Internet : activité nouvelle avec pour effet chute des ventes de disque ; Les évolutions technologiques permettent également d'améliorer les performances des produits existants. Exemples dans les supports de stockage des données : on est passé de la disquette au CD, du CD à la clé USB de plusieurs Gigaoctet, etc. dans le domaine des téléphones portables : actuellement téléphone de 4eme génération qui permet de regarder des programmes TV, les nouveaux moyens de paiement, l'évolution des moyens de communication en général etc. L'évolution technologique peut faire changer les conditions de productions et dans le même temps les conditions de travail. En effet, l'évolution technologique peut entraîner des mutations des procédés de fabrication. Exemple : dans la conception de vêtements : la découpe se fait au laser et non plus avec la bonne vieille paire de ciseaux. Autre exemple : le télétravail c'est-à-dire le travail à domicile rendu possible grâce aux NTIC.

- La composante écologique : l'entreprise doit tenir de l'intérêt croissant envers l'environnement ☛ écologique et toutes les questions liées à sa protection. Le consommateur est de plus en plus attentif à la provenance des produits (produits Bio), aux matériaux utilisés(emballages biodégradables), à la nature du processus de production, sources d'énergies utilisées (biodiesel), impacts des produits sur l'environnement (voitures électriques). Dans son analyse de l'environnement écologique, l'entreprise cherche à comprendre toutes les

évolutions en relation avec l'environnement physique (pollution de l'eau, l'air, sol); Conséquences écologiques (désastre naturel, changements climatique; Interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre, taxcarbone).

- La composante légale : Lois et règlements (ex. : normes du travail, décrets, sécurité au travail, taux d'imposition avantages sociaux) ; Participation du gouvernement dans l'industrie ; Engagement ou désengagement de l'Etat envers services publics ; L'Etat règlement l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose. Par exemple, la législation sociale est plus ou moins importante en fonction de la nature des rapports de force sociaux — il en va de même pour la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations de protection des consommateurs. De ce fait, de très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.), sur les prix (étiquetage, blocage des prix) sur le crédit (l'état et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau).

2.2 Le Méso environnement : ce niveau d'analyse s'intéresse aux caractéristiques du jeu concurrentiel dans un secteur donné. Un secteur d'activité ne se trouve pas dans le même état selon les pays où l'on peut observer des différences au niveau de l'intensité de la demande et l'intensité de la concurrence.

L'analyse du méso environnement a pour objectif d'expliquer le fonctionnement du système productif, de comprendre les comportements des agents exerçants dans un secteur donné et comprendre les stratégies des pouvoirs publics et leur impact sur le secteur.

2.3 Le Micro environnement : ou environnement spécifique est constitué des acteurs avec lesquels l'entreprise entretient des relations directes et sur lesquels l'entreprise a une certaine possibilité d'agir à l'aide de sa stratégie. La notion de l'environnement spécifique fait souvent intervenir la notion des parties intéressées ou prenantes (stakeholders) ; on désigne ainsi les personnes, les groupes et institutions sur qui les résultats obtenus par l'entreprise auront des répercussions directes ou indirectes. le micro environnement se compose des

clients, des réseaux de distribution, des concurrents, des fournisseurs, des produits de substitution, des concurrents potentiels et des collectivités locales.

- Les concurrents : la relation de l'entreprise avec ses concurrents est définie par la notion d'intensité concurrentielle. L'intensité concurrentielle est fonction de plusieurs variables parmi lesquelles on cite : l'équilibre des forces (taille), degré de concentration, nombre des concurrents, taux de croissance du marché (cycle de vie) , possibilités de différenciation et les coûts de transferts qui leurs sont liés, possibilités de croissance externe, existence de barrières à la sortie. L'entreprise doit suivre en permanence toutes les évolutions dans ces variables par exemple l'arrivée d'un nouveau, rachat d'un concurrent un autre, proposition de nouveaux produits, changement du taux de croissance du marché, changement dans les parts de marchés des différentes entreprises exerçants dans son marché,
- Les clients/ distributeurs (et fournisseurs): les évolutions chez les partenaires de l'entreprise en amont (fournisseurs) et en aval (clients/ distributeurs) peut réduire ses marges de manœuvre et son degré de liberté des choix stratégiques.

Cette relation basée sur la notion de pouvoir de négociation dépend de plusieurs variables tels que :

- Degré de concentration du marché des clients (fournisseurs)
 - Coûts de transfert
 - différenciation
 - Menace d'intégration vers l'amont et vers l'aval
 - Importance de l'image de marque L'entreprise doit tenir compte de toutes les évolutions qui touchent les marchés de ses clients et fournisseurs et doit s'intéresser par exemple aux variations des quantités, prix, marges bénéficiaires des distributeurs, technologie et techniques utilisées, changement du nombre et taille des clients (fournisseurs), l'évolution de leurs chiffres d'affaires...
- Produits de substitution : l'apparition de produits de substitutions affecte la capacité de l'entreprise à générer des profits et limite ses possibilités de manœuvre dans son marché. Il existe trois (03) possibilités de substitution, à savoir :
 - La substitution d'un produit par un autre (utiliser l'e-mail à la place du courrier classique)
 - substitution générique qui porte sur les décisions d'affectation des revenus des acheteurs

- l'abondance de certains produits (exemple le tabac)

Si les évolutions technologiques sont tellement importantes, elles peuvent conduire l'entreprise à abandonner un secteur d'activités si l'écart de performances est très important et la nouvelle technologie est très différente. L'entreprise doit surveiller de près les changements dans les produits de substitutions afin d'évaluer l'importance de ces derniers et la possibilité de ses clients à s'orienter vers ces produits de substitution.

- Les entrants potentiels :

L'importance du risque lié à la concurrence potentielle est définie en fonction de l'importance des barrières à l'entrée qui existent sur le marché. Plusieurs types de barrières existent :

- Barrières économiques et financières : tels que : économies d'échelle, intensité du capital, coûts de transfert,
- Barrières commerciales : accès aux réseaux de distribution, réputation (image de marque),
- Barrières relatives aux ressources et compétences : brevets, procédés tenus secrets, ressources rares, emplacements, compétences, ressources réglementées (licence taxi par exemple)
- Tactiques de dissuasion : réputation d'agressivité, différenciation, prolifération, prix plancher..

- **Les collectivités locales** : les actions et décisions de l'Etat et des collectivités locales influencent les activités de l'entreprise directement dans certains cas et indirectement dans d'autres cas.

Sur le plan macro, l'Etat intervient en terme de régulation, impôts et taxes, droit de travail, contrôle de change, contrôle des prix, protectionnisme, ...etc Au niveau du micro environnement, l'Etat et les collectivités locales peuvent être un client, un fournisseur, sources d'aides aux entreprises, sources de décision qui affectent l'activité de l'entreprise par exemple décisions et plan d'aménagement urbain.

3. L'analyse De L'environnement Par L'entreprise

3.1 démarche de surveillance de l'environnement

Cette démarche vise un double objectif :

- évaluations des différents changements susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise ;
- identification des opportunités et des menaces éventuelles ; l'entreprise doit rester en écoute permanente de son environnement à travers la recherche, la collecte et l'analyse de l'information portant sur différentes variables de son environnement(veille informationnelle), cela lui permet de découvrir à temps les opportunités à saisir et intégrer les contraintes.

Les étapes de la veille informationnelle se résume comme suit :

- rechercher et rassembler régulièrement des informations sur son environnement de sources différentes (internes : personnel, bases de données, service commercial,...etc ; sources externes : abonnements aux revues nationales et internationales, internet, clients, fournisseurs, sous-traitants, salons professionnels, foires, articles de journaux, conseillers et organismes spécialisés
 - Analyser et traiter les informations afin de dégager des indicateurs et des tendances ;
 - Mettre en évidence les opportunités et les menaces ;
 - Agir : prendre des décisions, allouer des ressources, s'adapter aux nouvelles situations, exemples : abandonner certaines activités, ajuster sa capacité de production, adopter de nouveaux processus, , nouvelles politiques commerciales ..etc

3.2 Attitudes des entreprises vis-à-vis de l'environnement

- Ignorer l'environnement (attitude de myopie) : risqué surtout dans un environnement instable et turbulent. Elle peut se traduire par des pertes de marchés en cas de changement des préférences des consommateurs, perte de compétitivité en cas de changements technologiques, ...etc
- S'adapter à l'environnement : pour cela il faut surveiller les changements, rechercher les informations, réagir vite. Cela suppose la mise en place des moyens humains, techniques, financiers et l'adoption d'une structure souple.

- Anticiper les changements : dans un environnement turbulent, les entreprises sont amenées à ramasser les informations d'une façon intensive afin de pouvoir anticiper les changements et même à influencer elle-même l'environnement.

7- Le Management: variable déterminante pour la survie des Organisations

La publication américaine Forbes, après plusieurs années d'études des firmes commerciales nord-américaines, conclut que le succès des entreprises est presque toujours fonction de la qualité de leur gestion. La Bank of America, affirme « que tout compte fait, plus de 90 % des faillites commerciales sont dues à l'incompétence et à l'inexpérience des cadres ».

Le management est ainsi à la fois la cause des échecs et des succès de la firme. L'organisation regroupe un certain nombre de personnes interdépendantes qui travaillent ensemble pour atteindre des buts communs.

Le management en est l'organe moteur. Le management, concept voisin de celui de direction ou gestion, est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration, association,...) en vue de la réalisation d'un objectif.

Le champ de prédilection de l'exercice du management étant l'entreprise, un chapitre est prévu pour circonscrire et comprendre les caractéristiques spécifiques de l'organisation entreprise. Le management est souvent défini comme étant l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler. Son domaine d'application s'étend à tous les domaines d'activités de l'entreprise.

Le management repose ainsi sur 4 activités : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

L'émergence du management reste très contemporaine puisque c'est au début du 20ème siècle que l'on peut situer les premières théories du management. C'est à partir d'une synthèse des travaux de nombreux théoriciens que l'on peut présenter les fondements théoriques du

management. Théorie administrative de Fayol, gestion scientifique du travail de Taylor, gestion des relations humaines et théorie de la contingence sont autant d'éléments fondateurs qui influencent toujours le management du 21ème siècle.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

En conclusion de ce chapitre consacré à l'entreprise, ses structures et ses fonctions, nous avons exploré les fondements essentiels qui contribuent à la compréhension de cet organisme complexe et dynamique. Nous avons examiné les différentes formes de structures organisationnelles, allant des structures fonctionnelles traditionnelles aux structures matricielles et en réseau plus flexibles. Nous avons compris que chaque structure présente des avantages et des inconvénients, et que le choix de la structure dépend des objectifs, de la taille, de la culture et du contexte de l'entreprise.

Nous avons également exploré les principales fonctions de l'entreprise, telles que la gestion des ressources humaines, le marketing, la finance, la production et la logistique. Nous avons pris conscience de l'importance de ces fonctions et de leur interdépendance pour assurer le bon fonctionnement et la performance globale de l'entreprise.

Au cours de notre étude, nous avons également souligné l'importance croissante de l'innovation, de la technologie et de la gestion du changement dans le contexte actuel des affaires. Les entreprises doivent être capables de s'adapter aux évolutions rapides de l'environnement, d'anticiper les tendances et de mettre en œuvre des stratégies agiles pour rester compétitives sur le marché.

En réfléchissant sur ce chapitre, il est évident que la structure et les fonctions de l'entreprise sont étroitement liées et interdépendantes. Une structure organisationnelle bien conçue facilite la coordination des différentes fonctions, favorise la communication et l'efficacité opérationnelle. De même, des fonctions clairement définies et bien coordonnées contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Nous avons également compris que l'entreprise est un système complexe où chaque élément joue un rôle crucial. L'harmonisation des structures, des fonctions, des ressources humaines et des processus internes est indispensable pour créer une entreprise performante et adaptée aux défis du monde des affaires.

En conclusion, ce chapitre nous a permis d'acquérir une vision globale et systémique de l'entreprise, de ses structures et de ses fonctions. Nous avons compris que la conception et la gestion de ces éléments sont des facteurs clés de succès pour toute organisation. En assimilant ces connaissances, nous serons mieux préparés à relever les défis du monde professionnel et à contribuer au développement et à la croissance des entreprises.

TRAVAIL A FAIRE

Questions de révision

1. Quel est l'enrichissement méthodologique apporté par l'analyse systémique à la science du management ?
2. Quels sont les nouvelles dimensions par lesquelles sont appréhendées les entreprises aujourd'hui ?
3. Citez les activités principales de l'entreprise et ses activités annexes ?
4. A la lumière de votre connaissance du fonctionnement des entreprises, identifiez les limites de l'approche néoclassique de l'entreprise ?

Mini-Cas : Qui a raison ?

Fondée il y a une trentaine d'années par Anas BESSNOUCI, la société GPB électrique se spécialise dans la fabrication de petits moteurs électriques. Elle compte 40 employés et ses clients sont des entreprises du secteur manufacturier. Après vingt ans de croissance soutenue, les ventes ont connu une période de stagnation il y a une douzaine d'années et elles déclinent depuis deux ans. Préoccupé par cette situation, Anas BESSNOUCI a convoqué une importante réunion à laquelle assistent son fils Jawad, coactionnaire et directeur des ventes, Youssef SRAIRI, directeur de la production, et Leïla CHRAÏBI, responsable des finances. Voici un extrait de leur discussion.

Leïla : Tous les indicateurs le confirment, notre santé financière se détériore ; je vous ai préparé un rapport détaillé...

Youssef : Pas étonnant, les ventes baissent, alors que les coûts ne cessent d'augmenter. Si les vendeurs ne savent plus vendre, qu'on en engage d'autres !

Jawad : Les vendeurs font de leur mieux. Mais la concurrence est plus forte et...

Anas : J'ai appris que nous avons perdu les outillages Brico. Ils ont été nos clients pendant 22 ans. C'est un dur coup. Comment l'expliquez-vous ?

Jawad : Ça fait deux fois cette année qu'ils nous renvoient des moteurs défectueux ; ils préfèrent s'approvisionner ailleurs. Je l'ai dit, il faut chercher du côté de la production.

Youssef : Faux, j'ai examiné tous les dossiers de réclamation depuis 25 ans. Notre taux de défectuosité est resté constant, autour de 2%. Le problème se situe du côté de la vente.

Question : D'où viennent les problèmes de la société GPB électrique ?

Chapitre II

LE CONCEPT DE MANAGEMENT: DÉFINITIONS, EVOLUTION & RÔLES

INTRODUCTION

Le management est un terme largement utilisé dans le monde des affaires et de l'administration. Il incarne l'ensemble des pratiques, des compétences et des principes qui visent à diriger, coordonner et superviser les activités d'une organisation en vue d'atteindre ses objectifs. Dans ce chapitre, nous explorerons le concept de management sous différentes perspectives, en examinant ses définitions, son évolution au fil du temps et les rôles essentiels qu'il joue dans les organisations contemporaines.

Tout d'abord, nous nous pencherons sur les différentes définitions du management. Ce concept polyvalent a été défini de multiples façons, reflétant la diversité des approches et des écoles de pensée qui l'entourent. Nous étudierons les définitions classiques qui mettent l'accent sur les fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle, ainsi que les perspectives plus contemporaines qui soulignent l'importance de la collaboration, de l'innovation et de l'adaptabilité face aux changements.

Ensuite, nous retracerons l'évolution du management à travers l'histoire. Depuis les premières théories du management scientifique de Frederick Taylor jusqu'aux approches plus modernes telles que le management participatif et le management agile, nous découvrirons les différentes écoles de pensée qui ont façonné le champ du management. Nous analyserons également les facteurs externes, tels que les avancées technologiques et les changements économiques, qui ont influencé l'évolution du management au fil du temps.

Enfin, nous explorerons les rôles clés du management dans les organisations contemporaines. Nous examinerons les compétences et les qualités requises pour être un bon manager, ainsi que les différentes responsabilités qui incombent à ceux qui occupent des postes de direction. Nous aborderons également les défis et les opportunités auxquels sont confrontés les managers dans un monde en mutation rapide, notamment la gestion de la diversité, la conduite du changement et la promotion de l'innovation.

L'objectif de ce chapitre est de vous donner une compréhension approfondie du concept de management, de son évolution et de ses rôles dans les organisations contemporaines. Que vous aspiriez à devenir un manager ou que vous souhaitiez simplement comprendre les principes fondamentaux du management, ce chapitre vous fournira les bases nécessaires pour saisir les enjeux et les pratiques de cette discipline.

Nous vous encourageons à réfléchir, à poser des questions et à explorer davantage les concepts présentés tout au long de ce chapitre. Le management est un domaine en constante évolution, et votre compréhension de ses principes et de ses pratiques vous aidera à vous adapter aux défis et aux opportunités de votre carrière professionnelle.

Préparez-vous à plonger dans l'univers passionnant du management, et découvrez comment ce concept central influence le fonctionnement des organisations et contribue à leur succès.

SECTION 1 : ORIGINE ETYMOLOGIQUE DU TERME MANAGEMENT

Le terme “management” est dérivé d’un vieux mot français « ménagement » qui jusqu’au XVIIIème siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n’est pas propriétaire ».

Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme conduite, direction d’une entreprise. Le verbe manager est dans les dictionnaires de Français synonyme de diriger, gérer, organiser.

- **To Manage:** diriger, administrer, gérer, mener, conduire, maîtriser, dompter, gouverner, mater, tenir, venir à bout, arranger, manier, manoeuvrer.
- **To Manage:** S’y prendre, se tirer d’affaire, s’en tirer, s’arranger, se débrouiller, trouver moyen de, parvenir à...

Les autres termes modernes les plus couramment utilisés sont gérer, gestion et administrer, administration.

Gérer et gestion, proviennent du verbe latin gerere qui signifie, conduire (au sens large de mener ou mener à bien), diriger et même gouverner.

Administrer et administration, proviennent du verbe administrare qu’on peut définir comme gérer un bien, gérer en défendant les intérêts de ceux qui nous confient leur patrimoine.

Les sens et nuances entre les termes manager, gérer, administrer, sont très proches. C’est tout à la fois arranger, aménager, prendre soin de, conduire, gouverner, manier, etc. Ainsi les définitions les plus classiques du management se rapportent toujours à des activités ou des tâches en série que doit continuellement assurer le manager: Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler.

Le terme “management” est dérivé d’un vieux mot français « ménagement » qui jusqu’au XVIIIème siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n’est

pas propriétaire ». Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme conduite, direction d'une entreprise.

Le sens étymologique du mot management arrive du mot manager qui signifie gérer, dirigé, guidé etc. Donc la signification linguistique présente plusieurs pistes de définition qui guident le chercheur à apprendre et avoir une variété dans le contenu de ce mot afin d'éclaircir son champs d'investigation et de donner une définition bien précise au langage utilisé dans ses travaux.

I- . BREF HISTORIQUE DE LA NOTION DE MANAGEMENT.

Le management sous sa forme moderne est le fruit d'une longue évolution historique aussi vieille que l'humanité.

Une croyance contestable en théorie du management est celle qui veut laisser croire que, Les ateliers du silex de l'homme préhistorique ou des potiers des temps pharaoniques étaient "organisés" sur un mode très proche du travail à la chaîne, avec ouvriers spécialisés, séquences "rationnelles", contremaîtres et surveillance hiérarchisée. Ou encore, le gouvernement de Moïse et de ses compagnons ainsi que le système du mandarinat chinois sont perçus comme des formes de "bureaucraties" à structures fonctionnelles départementalisées, avec à leur tête un dirigeant rationnel et efficace.¹²

Les données historiques les moins contestables situent l'apport le plus fondamental fait à la discipline du management au niveau de la révolution industrielle. Ce changement a consisté précisément en un changement radical dans la conduite et l'organisation du travail. En effet, l'émergence d'une gestion systématique a marqué l'assemblée de l'Association Américaine des Ingénieurs Mécaniciens en 1886. A cette occasion, Henry Towne, cofondateur et président de Yale & Towne Manufacturing Company, fit un exposé où il demandait que "la gestion des ateliers" soit reconnue comme une discipline pratique analogue à l'ingénierie. Le développement d'une littérature spécifique et la formulation de principes de normalisation étant, selon lui, essentiels à cette reconnaissance.

L'exposé de Towne eut des effets révolutionnaires. L'idée que le rôle des ingénieurs devait dépasser la simple efficacité technique pour tenir compte des coûts, des rapports et du

¹² Aktouf. O, (1989). Le management entre tradition et renouvellement, Gaetan Morin. Quebec.

bénéfice était nouvelle. L'exposé fut entendu par un homme dont les idées vont marquer à jamais la pensée managériale. C'était Frederick Taylor, Le père du management scientifique.

II- DEFINITION DU CONCEPT DE MANAGEMENT

Au début du XXème siècle Fayol, décrit les composantes de la fonction administrative (qui correspond au concept d'administration au sens anglo-saxon): prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. L'ouvrage de Berle et Means paru en 1932¹³ donne ses lettres de noblesse au management en mettant en avant le rôle du dirigeant ou du manager qui assure les fonctions précédemment décrites et qui n'est pas propriétaire de la firme qu'il dirige.

Les définitions qui suivent indiquent effectivement un « domaine d'intervention » très large de la part des dirigeants.

« À partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement (marché, politique économique), le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation (entreprise, organisme public, association), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies. Il y parviendra en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise » (Crener et Monteil, 1979)¹⁴.

Koontz et O'Donnell, de leur côté, ne donnent pas de définition du management mais introduisent dans leur ouvrage le rôle de la gestion et du gestionnaire. Ce dernier a la mission de « créer ou maintenir un environnement où les individus qui travaillent en groupe sont encouragés à collaborer de façon efficace et dynamique à la réalisation d'objectifs communs préétablis »¹⁵.

¹³ Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, (1932). The modern corporation and private property, New York, MacMillan

¹⁴ Crener M., Monteil Bernard, (1979). Principes de management, Presses universitaires du Québec, Diffusion Vuibert

¹⁵ 8 Koontz H, O'Donnell C., (1980). Management principes et méthodes de gestion, Mac Graw Hill.

Cet ensemble de définitions montre bien l'élargissement du champ d'étude: il s'agit de s'intéresser au phénomène organisationnel dans son ensemble, ce qui inclut toutes les formes d'organisations possibles.

Le management de ces structures concerne essentiellement les problèmes de coordination des ressources internes (et plus seulement l'allocation de celles-ci).

Le constat immédiat est que l'éventail des disciplines mobilisées est très large. De fait, la suprématie technique ne conditionne pas la réussite d'un « bon » management. A contrario, l'importance du facteur humain, en particulier dans l'activité de coordination est déterminant pour la survie d'une organisation.

Cette transversalité est d'ailleurs bien illustrée par les différents développements du concept de management: le management de la qualité totale, le management stratégique, le management de la fonction commerciale, etc.

Le sens étymologique du mot management arrive du mot manager qui signifie gérer, diriger, guidé etc. Donc la signification linguistique présente plusieurs pistes de définition qui guident le chercheur à apprendre et avoir une variété dans le contenu de ce mot afin d'éclaircir son champs d'investigation et de donner une définition bien précise au langage utilisé dans ses travaux.

Le management est un ensemble de tâches exercées par un manager afin de réaliser des objectifs bien précis, la vision des managers, leurs dévouements et leurs intégrités jouent un rôle primordial dans la détermination du type du management et s'il est efficace ou mauvais.

Le management des entreprises est considéré comme une délégation de propriété, bien que la gestion est autonome vis à vis la propriété car l'exercice de ces tâches exige un ensemble de compétences qui concerne le savoir, le savoir faire et le savoir être, ces compétences donnent à l'entreprise une existence indépendante à ses propriétaires. On peut dire ici que le système managérial est indépendant vis-à-vis l'opinion des propriétaires.

On peut définir le management des entreprises comme : « Le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle »¹⁶.

III- . Le management Art ou Science?

1. Management, une science ?

Alors que la fonction management est probablement aussi vieille que l'humanité, le management tel que nous l'entendons est une discipline récente. A l'instar des avancées de l'organisation scientifique du travail (F.Taylor), la conduite des individus au travail fut l'objet d'études et de théories.

La science du management est un ensemble de connaissances systématiques, accumulées et reconnues, permettant de comprendre les vérités générales concernant la gestion. Or, comme tout ce qui touche à l'humain, le management ne peut être une science exacte, il reste dans le domaine du probable, de la statistique.

2. Le management, un Art?

La notion d'art s'oppose au caractère scientifique qui quantifie, normalise et formalise. L'art de diriger est une qualité, un savoir-faire non totalement codifiable. Ainsi le verbe manager ou le terme management prennent-ils un sens plus vaste que simplement gestion, direction ou organisation.

3. Le management est à la fois Art et Science

Le management est à la fois art et science, faisant appel à des qualités innées, intuitives, personnelles, aussi bien qu'à un ensemble de connaissances théoriques.

¹⁶Bayle Emmanuel, 2007, p. 58-81.

Le manager doit avant tout développer des qualités personnelles, sans lesquelles le recours aux méthodes et outils de management risque fort de ne pas donner de grands résultats.

“Le management n'exige pas seulement du bon sens, de l'expérience, et diverses aptitudes; il demande que l'on ait, à un niveau suffisant, la maîtrise de plusieurs disciplines, la connaissance de divers principes, la familiarité avec quelques théories. Et il demande un effort permanent pour entretenir et développer - à tous les niveaux de l'entreprise - tout un faisceau de compétences.”¹⁷

Pour les chercheurs et les spécialistes du management, le management est une science, un art et un métier. Sciences parce qu'il constitue une branche disciplinaire reconnue académiquement.

Un art parce qu'il demande des qualités et des compétences pour exercer un ensemble de tâches, et car on peut apprendre ces qualités dans des écoles spécialisées.

Un métier car on exerce ces tâches d'une manière flexible et dynamique, en utilisant nos compétences acquises par la formation et la pratique continue.

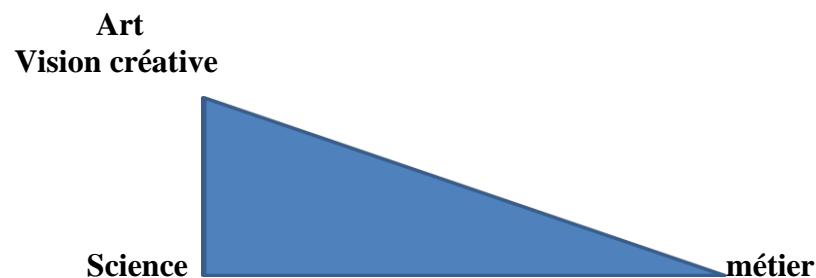


Figure 07 : le management est un art, science et métier¹⁸.

Suivant ce schéma, on peut conclure que le management est un ensemble cohérent de pratiques qui cherchent à gérer l'entreprise d'une manière efficace et rentable. Cette gestion est basée sur un processus managérial dynamique, et un échange permanent entre le manager et son environnement de travail soit à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur, pour atteindre des objectifs et garantir une continuité.

¹⁷ in La lettre du Manager n°382, Mars 2000

¹⁸ Henry Mintzberg, 2009, p.11

Sur le plan pratique, le management est une manipulation rationnelle des moyens et des compétences mises à la disposition du manager pour jouer son rôle. Cette manipulation est liée aux différentes situations et contexte où l'entreprise s'est située.

De l'autre côté, on constate que le management tranche tous les domaines de la vie soit individuellement et collectivement. Dans les entreprises, on trouve le management dans toutes les catégories hiérarchiques, et dans toutes les fonctions de l'entreprise marketing, ressources humaines, finances, recherche et développement, contrôle, production...etc. et chaque domaine exige des qualités qui conviennent avec la nature de l'activité.

Le concept management dans sa dimension anglo-saxonne, est défini comme étant la capacité de fixer des objectifs, de réunir les ressources nécessaires, et d'impulser leur réalisation dans l'entreprise ou l'organisation.

Cette définition du concept du management est plus large, elle fait référence : aux objectifs, aux ressources et à l'impulsion

- 1- **Objectifs** : Le degré de réalisation des objectifs permet d'évaluer l'efficacité du management d'une entreprise ou d'une organisation. ces objectifs doivent être clairement définis, évalués rigoureusement et connus de toutes les personnes concernées.
- 2- **Les ressources** : Les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs doivent être rassemblées et disponibles pour pouvoir exercer les différentes fonctions du management. Ces ressources concernent les moyens humains (le personnel nécessaire en nombre et en compétence), les moyens matériels (les immeubles, les machines, les outils de production), les moyens financiers (les capitaux nécessaires), les matières premières, les méthodes (les processus de production, l'organisation) et le marché (le fonds de commerce , les parts de marché)
- 3- **L'impulsion** : c'est une fonction déterminante de l'efficacité du management.

Définition du Management selon Mintzberg

- **En 1990**

Le management est l'ensemble des 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

- **En 2005**

Dans sa nouvelle définition, Mintzberg considère que le management exige d'abord une bonne dose de métier, un certain art et une quantité suffisante de science. Autrement dit, le management est une pratique que l'on peut représenter par triangle composé de trois angles.

3- Les différentes dimensions du management :

a- Le management est un art : Le management est un art par sa dimension créatrice personnelle et sa poursuite des meilleurs résultats possibles. Dans le management moderne, à des niveaux hiérarchiques élevés, il existe des capacités de création, de développement chez les responsables. L'expérience, le savoir faire en termes de communication, d'analyse et d'étude des problèmes leur permet de mettre en place et de développer des méthodes et des moyens pour être efficace. L'utilisation et l'organisation de l'ensemble des talents humains, dont ils disposent sont considérées comme un véritable art. L'art du management est déterminé par la capacité des responsables à agir dans des situations difficiles, par rapport aux données rationnelles, mais en se fiant uniquement à leur point de vue personnel, ils réalisent avec succès un certains nombres d'actions. C'est aussi le domaine où les responsables agissent efficacement.

b- Le management est une science : La dimension du management en tant que science a été établie dans le temps, avec l'utilisation progressive des disciplines scientifiques pour élargir le champ des connaissances dans le management. Le management n'est pas considéré comme une science exacte, avec l'intervention importante du facteur humain, dans les problèmes de management.

IV- LES PRINCIPES DU MANAGEMENT :

Les principes sont des hypothèses de travail qui permettent de comprendre et d'appréhender l'exercice du management avec succès. Ces principes ont été développés en fonction de l'évolution des théories du management. Ils ont été adaptés au différent changement pour mieux cerner la réalité des questions de management dans les entreprises ou les organisations.

L'utilisation de ces principes permet de faciliter la réalisation des différentes actions de gestion. Ces principes déterminants aussi les orientations et les repères relatifs à la maîtrise du management.

Peter . F. Drucker , (1954), a énuméré cinq principes de base du management et qui sont :

- Fixer des objectifs
- Organiser le travail.
- Motiver
- Communiquer
- Etablir des normes de performance
- Former les gens.

Ces principes sont toujours d'actualité. Mais il est important de souligner que le management pour qu'il soit efficace, doit être :

- **Pratique** : qu'il peut être utilisé dans toutes les entreprises ou organisations à n'importe quel moment.
- **Cohérent** : qu'il soit donner les mêmes résultats dans toutes les conditions similaires.
- **Flexible** : qu'il peut s'adapter à tous les changements.

L'application de ces principes permet, à tous les niveaux de l'entreprise ou l'organisation, d'entreprendre la série de ces dix opérations successives.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1- Fixer des objectifs pour l'utilisation de chaque ressource2- Elaborer des plans de réalisation de ces objectifs3- Définir l'ensemble des activités à entreprendre4- Organiser ces activités séparément, en groupe, section ou département5- Définir l'ensemble des tâches à réaliser dans chaque activité |
|--|

- 6- Délimiter le travail de chaque personne impliquée dans la réalisation de ces activités.
- 7- Déterminer les différents niveaux de rémunération de chaque activité et élaborer des mesures de récompense spécifiques pour motiver la productivité.
- 8- Procéder à la sélection des personnes qui peuvent le mieux réaliser chacune des opérations ou des activités.
- 9- Procéder au lancement de ces opérations avec les personnes sélectionnées
- 10- Mettre en place des procédures de contrôle pour déterminer et analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations, et qui permettent chaque fois d'entreprendre les correctifs nécessaires

SECTION 2 : LES ROLES DU MANAGER

Le management est exercé par le manager qui s'occupe de la réalisation des objectifs, l'amélioration de la performance de l'entreprise, il donne l'importance à tous les composants de son environnement du travail notamment les moyens matériels, humains et financiers qui rendent l'entreprise plus rentable et efficace dans son champ d'activité.

1. Le manager :

Nous n'avons pas une définition bien précise et claire du manager. Pour le définir, on utilise plusieurs aspects comme les tâches exercées par le manager, les objectifs à réaliser, ou les responsabilités qui lui sont conférés. « Un manager est une personne à laquelle est confiée la responsabilité de conduire une organisation ou une partie de celle-ci :

- Dans le but d'obtenir des résultats conformes aux intérêts de l'organisation et
- Ayant un pouvoir de décision concernant les moyens à mettre en œuvre,
- En utilisant au mieux les ressources (financières, humaines et matérielles) mises à sa disposition. »¹⁹

Donc un manager est une personne nommé par la direction à la tête d'une unité, de service ou équipe de travail pour exercer un ensemble de tâches sous sa responsabilité. Son pouvoir est lié à cette position hiérarchique donc c'est un pouvoir formel.

La définition la plus adéquate à notre thématique est celle liée à son rôle, on peut confirmer que le manager est la personne chargé des tâches suivantes : organiser, communiquer, contrôler, évaluer, coordonner, prédire, décider, guider...etc.

- Les managers ont un rôle particulier à jouer dans l'entreprise: ils forment le lien entre la direction et les employés.
- Ils produisent une vision qui donne une cohérence au travail et aux actions de tous les travailleurs d'une entreprise.
- Personnes d'action ayant des activités brèves, variées avec les personnes.
- Un manager parle environ 80% de son temps.

Un manager au sein d'une entreprise

¹⁹ (Michel Amiel et autres, 1998, p. 14.)

- Le manager est par définition une personne qui gère une équipe dans un environnement qui bouge.

2- Les 5 fonctions initiales du manager

- 1- **La planification** : Les objectifs définis par le manager responsable doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalistes, Temporisés).

Le manager doit veiller à :

- intégrer une vision à moyen et long termes
- donner du sens à l'action
- anticiper les impacts attendus et potentiels, positifs comme négatifs
- donner de la cohérence entre les objectifs individuels et collectifs

- 2- **La division des tâches** : Le manager doit définir un mode de gouvernance qui s'applique à l'organisation et tient compte des parties prenantes. Il doit s'assurer en particulier que les règles soient connues de tous. Dans la mise en œuvre, il doit choisir une organisation responsable et efficace.

Déterminer le travail, les tâches et responsabilités de chacun afin d'atteindre les objectifs. C'est mettre les plans en action.

- 3- **La coordination** : Il doit être capable de réajuster les objectifs de ses équipes et partenaires, mais aussi de challenger sa hiérarchie (en particulier pour questionner, proposer des alternatives, négocier et alerter) en prenant en compte des critères de RSE (responsabilité sociétale des entreprises).

- 4- **Le commandement** : Le manager doit veiller à :

- échanger et partager avec son équipe dans une optique bienveillante
- être à l'écoute et se rendre disponible
- être capable de rappeler à l'ordre
- confronter les avis et les aspirations
- savoir déléguer tout en accompagnant et en partageant les responsabilités

- contribuer au développement personnel et à l'autonomie de ses collaborateurs prendre en compte le bien-être au travail et l'équilibre vie privée/vie professionnelle

5- Contrôle : Dans la mise en place du reporting, le manager doit être vigilant à :

- clarifier les limites, les récompenses et les sanctions
- dialoguer et négocier avec son équipe et ses partenaires
- C'est l'action de vérifier si les résultats obtenus correspondent aux objectifs

3- LE LEADERSHIP

Un leader n'est pas forcément un manager et le manager n'a pas toujours les qualités d'un leader et réciproquement. Mais la situation idéale serait que tout manager possède les capacités d'un leader pour qu'il puisse exercer ces fonctions le mieux possible. Il existe donc des formations spécifiques pour les manager afin de leur apprendre à devenir leader.

Le leader est souvent défini comme une personne qui dispose d'une autorité formelle et qui a des capacités de convaincre ou d'influencer d'autre personne ou groupe de personne. Le leadership est défini comme étant l'art d'inciter les subordonnés à réaliser leurs tâches avec un grand dévouement et beaucoup de confiance.

Le leader possède en premier lieu, des capacités d'influence et un pouvoir de persuasion sur les personnes, et en second lieu ces personnes lui font confiance et preuve d'obéissance car il détient les moyens de subvenir à leurs besoins. L'objectif du leader est toujours de faire réaliser ces objectifs par d'autres personnes avec une meilleure performance

4- LES ROLES DU MANAGER

Le manager exerce un rôle crucial dans l'entreprise, il décrit la situation, prend des décisions judicieuses, et réduit les risques dans son entreprise.

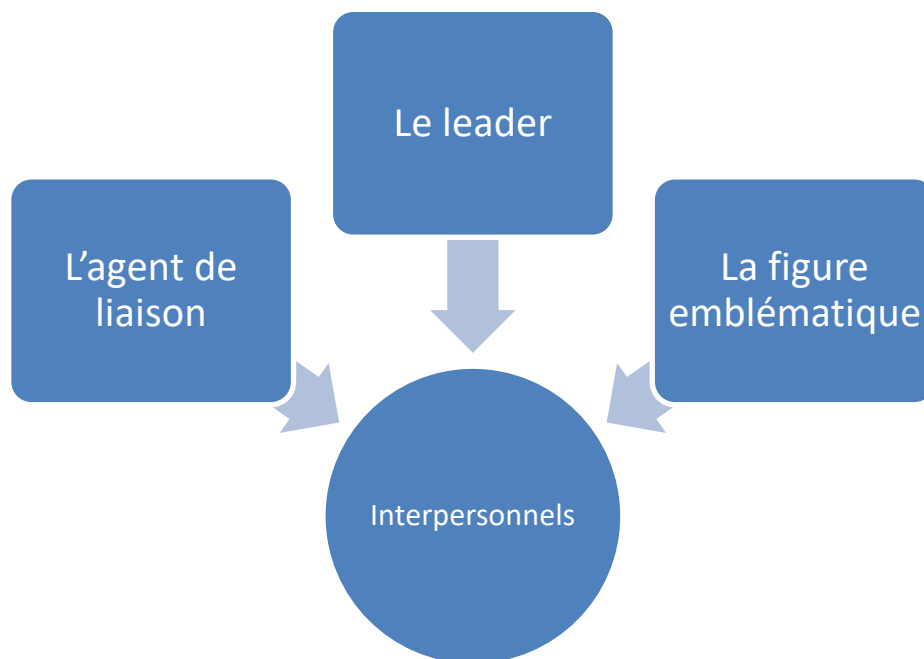
Les plus grandes tâches d'un manager sont : organiser, décider, contrôler, évaluer, coordonner et piloter.

Henry Mintzberg a déterminé les rôles d'un manager en trois catégories et dix tâches, on les représente comme suit :

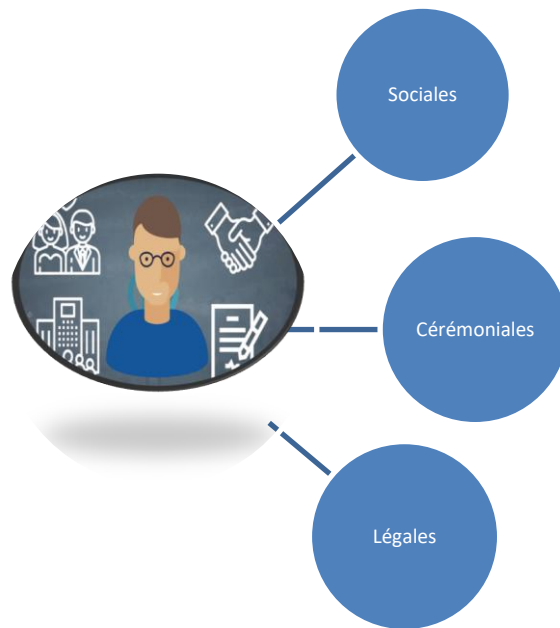
A- Rôles interpersonnels

Trois des rôles du manager découlent directement de la notion d'autorité formelle et impliquent, fondamentalement, des relations Interpersonnelles:

- *Symbole* (figurehead): De par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir des obligations de nature légales ou cérémoniales.
- *Leader*: Le manager est la personne qui guide toutes les activités des subordonnés et les motive.
- *Agent de liaison*: Le manager crée et entretient des contacts aussi bien avec son environnement interne qu'externe, pour le meilleur fonctionnement de l'entreprise.



Rôles interpersonnels

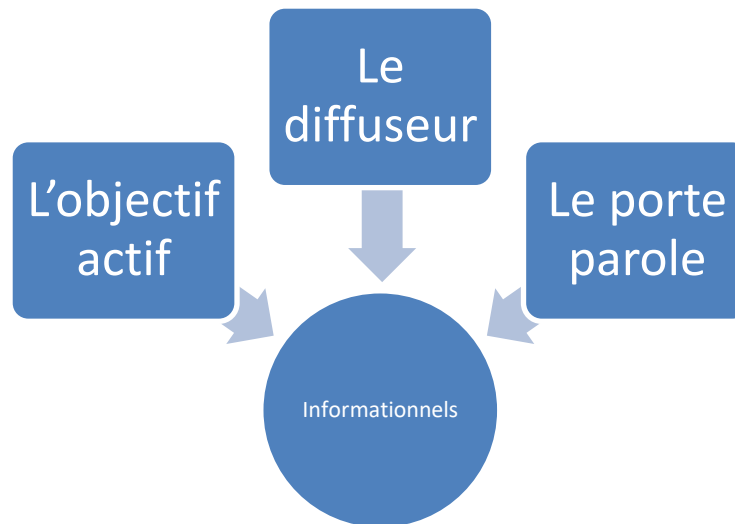


La figure emblématique

B- Rôles informationnels

Le processus d'information est l'une des clés de la profession du manager. Trois rôles décrivent les aspects liés à la dimension informationnelle du travail du gestionnaire :

- **Observateur actif** (monitor) : Le manager rassemble le plus grand nombre d'informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées ou membres de l'organisation.
- **Diffuseur** (disseminator): Le manager diffuse et transmet les informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées aux membres de l'organisation.
- **Porte-parole** (spokesman): Le manager transmet l'information sur le plan de l'organisation à l'extérieur, au conseil d'administration et autre.

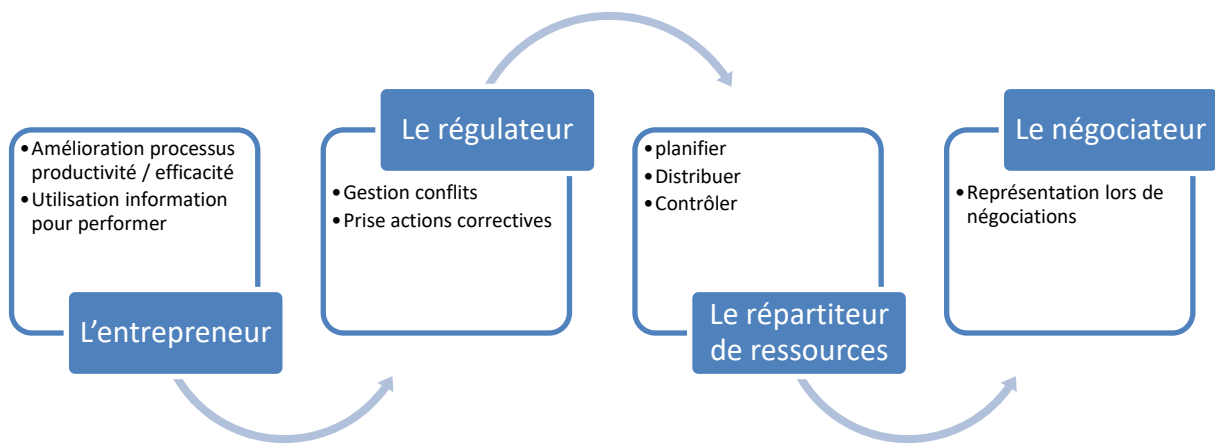


Rôles informationnels

C- Rôles décisionnels

Le manager joue le rôle principal dans l'élaboration de son système de prise de décisions. Il y a quatre rôles qui décrivent le manager dans cette optique décisionnelle.

- 1) **Entrepreneur** (improver/changer): Le manager cherche des opportunités et initie de nouveaux projets à l'organisation.
- 2) **Régulateur** (disturbance handler) : Lorsque l'organisation fait face à des problèmes importants c'est au manager d'essayer de corriger les actions entreprises.
- 3) **Distributeur** des ressources (resource allocator) : Le manager est responsable de l'allocation des ressources pour réaliser les différentes activités.
- 4) **Négociateur** (negociator) : Il représente l'organisation dans les grandes négociations. La négociation c'est une des obligations de la profession de manager, elle peut être quelquefois routinière mais ne peut en aucun cas être esquivée. C'est une partie intégrante de sa profession .Il fournit les données utiles dans le contexte de négociations importantes.



Rôles décisionnels

CONCLUSION DU CHAPITRE 02

En conclusion de ce chapitre consacré au management, à sa définition et au rôle du manager, nous avons parcouru un ensemble de concepts essentiels qui nous permettent de mieux comprendre cette discipline clé dans le monde des affaires.

Nous avons commencé par explorer les différentes définitions du management, mettant en évidence sa nature multidimensionnelle et les multiples facettes qu'il englobe. Du point de vue classique axé sur les fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle, aux approches plus contemporaines qui valorisent la collaboration, l'innovation et l'adaptabilité, nous avons saisi l'ampleur et l'évolution de ce concept fondamental.

En poursuivant notre exploration, nous avons examiné le rôle du manager au sein des organisations. Nous avons constaté que les managers assument de multiples responsabilités, allant de la prise de décisions stratégiques à la gestion des ressources humaines, en passant par la communication, la motivation des équipes et le développement des talents. Ils jouent un rôle crucial dans la réalisation des objectifs de l'organisation et dans la mobilisation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Nous avons également mis en évidence les compétences et les qualités requises pour être un manager efficace. Au-delà des connaissances techniques, les managers doivent posséder des compétences en leadership, en communication, en résolution de problèmes et en gestion du changement. Ils doivent être capables de motiver et d'inspirer leurs équipes, de prendre des décisions éclairées et de s'adapter à un environnement en constante évolution.

En réfléchissant sur ce chapitre, il est évident que le management est une discipline dynamique et en constante évolution. Les définitions et les pratiques du management continuent d'évoluer pour s'adapter aux nouveaux défis et aux nouvelles opportunités qui émergent dans le monde des affaires. Les managers doivent être prêts à apprendre, à s'adapter et à développer leurs compétences pour rester compétitifs et performants.

En conclusion, ce chapitre nous a permis d'appréhender le management dans sa globalité, en examinant sa définition, son évolution et le rôle crucial du manager au sein des organisations. Nous avons compris que le management est bien plus qu'une simple fonction administrative, c'est un processus complexe qui requiert des compétences variées et une vision stratégique.

Travail à faire

Questions de révision

- 1- Qu'est ce qu'un manager ? Qu'est ce qu'une organisation ? Pourquoi faut-il qu'il y ait des managers et des organisations ?
- 2- Définissez les quatre fonctions essentielles de la gestion et donnez un exemple pour chacune.
- 3- Expliquez pourquoi les 10 rôles des managers définis par Mintzberg sont utiles à l'exécution des quatre fonctions de la gestion

Mini-Cas : Que fait le patron ?

Zineb est préposée aux comptes fournisseurs au service de la comptabilité d'un grand hôpital universitaire. Depuis plusieurs mois, tous les employés du service travaillent sans relâche. En effet, l'établissement a décidé de se procurer un nouveau logiciel comptable, et les changements à effectuer ne sont pas sans embuches. Zineb doit souvent travailler tard le soir, parfois même la fin de semaine. Bien que sa vie de famille en pâtisse, Zineb se console en se disant qu'avec toutes ces heures supplémentaires elle pourra gâter son fils à l'occasion de son prochain anniversaire.

Ce lundi, à la cafétéria, les conversations tournent autour de la nouvelle du jour : Karim BENNANI, le directeur du service, est en CONGE de maladie pour épuisement professionnel. Zineb s'adresse à sa collègue Lina :

- Si le patron dit qu'il est fatigué, qu'est ce qu'on devrait dire, nous ? c'est nous qui faisons tout le travail ! As-tu remarqué ? Nous sommes souvent restées à travailler tard le soir, et lui n'était même pas au bureau !

- C'est ça, la réalité du travail, Zineb. Les patrons donnent des ordres, les employés font le boulot, et ce sont les patrons qui sont fatigués.

- Ça doit être épuisant, donner des ordres !

Question : Partagez-vous la façon de voir des deux employés ?

Chapitre 03

LES DIFFERENTES ECOLES DU MANAGEMENT ET LE STYLES DU MANAGEMENT

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre, nous allons explorer les différentes écoles du management et les styles de management qui ont émergé au fil du temps. Le monde des affaires et des organisations est dynamique, complexe et en constante évolution, et il existe une pluralité de perspectives et d'approches en ce qui concerne la manière de diriger et de gérer les entreprises.

Nous commencerons par examiner les principales écoles du management, qui représentent différentes époques et courants de pensée. Nous plongerons dans les théories classiques du management scientifique de Frederick Taylor, qui mettent l'accent sur l'efficacité et l'optimisation des processus de production. Nous aborderons ensuite l'école des relations humaines, qui souligne l'importance des aspects sociaux et des relations interpersonnelles dans l'environnement de travail.

Nous explorerons également l'école du management comportemental, qui se concentre sur le comportement des individus et des groupes dans les organisations. Nous examinerons les approches contemporaines du management, telles que le management participatif, le management stratégique et le management agile, qui ont émergé pour répondre aux défis de la mondialisation, de la technologie et des changements rapides dans les marchés.

Ensuite, nous aborderons les différents styles de management. Chaque manager a sa propre manière de diriger et d'influencer les membres de son équipe. Nous analyserons les styles autoritaire, consultatif, participatif et délégitif, en examinant les caractéristiques de chaque style et leurs implications sur la motivation, l'engagement et la performance des employés.

Nous soulignerons également l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité des styles de management en fonction du contexte organisationnel et des situations spécifiques. Les managers doivent être capables d'ajuster leur approche en fonction des besoins de leurs équipes, des objectifs organisationnels et des défis auxquels ils sont confrontés.

L'objectif de ce chapitre est de vous donner une vision globale des différentes écoles du management et des styles de management, en mettant en évidence leurs avantages, leurs limites et leurs applications pratiques. Comprendre les différentes perspectives et approches du management peut vous aider à développer votre propre style de leadership et à vous adapter aux diverses situations que vous rencontrerez dans votre carrière professionnelle.

SECTION 1 : LES ECOLES DU MANAGEMENT :

I- LES ECOLES CLASSIQUES DE MANAGEMENT

Les écoles classiques sont les écoles qui cherchent à rationaliser le comportement humain au sein des entreprises pour garantir une performance efficace et efficiente. Les pères fondateurs de ces écoles sont : F.W Taylor, Henri Fayol, Ford, et Max Weber.

1. F. W. Taylor et l'organisation scientifique du travail:

Dans son ouvrage intitulé « principes d'organisation scientifique, F. W. Taylor a essayé de donner une vision pratique et rationnelle au travail. Cette vision est fondée sur deux aspects, le premier concerne la division du travail et la rationalité du poste de travail et les mouvements exécutés par l'employé, le deuxième présente un nouveau système de rémunération lié à la performance et la productivité de l'employé, ce qui exige une adaptation et une maîtrise de tous les tâches demandées par la direction.

Cette façon de percevoir et concevoir l'organisation du travail constitue un nouveau modèle de management par lequel l'entreprise a subi des mutations et transformations profondes qui touchent la structure et le mode de management au sein d'elles.

Pour concrétiser ce modèle de management, il faut restructurer toute l'entreprise, en commençant par la division massive des tâches exécutées et des responsabilités prises, ensuite la rationalité de chaque poste à travers l'étude scientifique du savoir faire et finalement l'évaluation de ces tâches par un salaire équivalent aux tâches effectuées réellement.

L'objet principal de ce modèle est de garantir et assurer la prospérité des deux parties de la relation du travail (employé / employeur). Pour réaliser ce but, Taylor a regroupé les principes de son modèle en quatre étapes :

- La division verticale du travail.
- La division horizontale du travail.
- Le contrôle direct du travail.
- La rémunération selon la productivité.

Pour obtenir ces quatre étapes, il doit prendre en considération l'analyse scientifique du travail qui est composée de quatre démarches²⁰ :

- a) Primo la division du travail d'une manière scientifique, grâce à l'étude du temps et les mouvements d'exécution de chaque tâche.
- b) Secundo, la sélection des employés d'une manière scientifique, les formés, enseignés et développés afin d'exécuter leur tâches d'une manière rationnelle.
- c) Tertio, la coopération entre eux afin de réaliser le travail selon la façon déterminé préalablement par la direction.
- d) Quarto, la division équitable du travail et des responsabilités entre les employés et la direction, où la direction s'occupe du management du travail exécuté par les employés.

D'une manière générale, on peut dire que la vision de Taylor est une vision mécaniste, qui cherche à rendre l'homme comme une machine au sein de l'entreprise afin d'améliorer sa productivité. Cette approche constitue le point de départ pour d'autres perspectives théories de management. Les critiques qu'elle a subis à cause de sa vision purement mécanique et économique, donnent la chance aux chercheurs de repenser cette approche et de reconstruire la réalité des organisations.

²⁰ F. W. Taylor, 1919, p. 36-37

2. Henri Fayol (Henri Fayol, 1990) :

Dans son ouvrage intitulé « administration industrielle et générale », Henri Fayol a souligné les grands principes de management. Ainsi que les différentes fonctions de l'administration.

Il a identifié le management comme un processus de gestion qui regroupe les composants de l'administration, pour lui manager c'est administrer ce mot prend le sens de « prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler » ²¹

De plus, il a clarifié les principes fondamentaux du management en les présentant comme suit:

- La division du travail.
- L'autorité.
- La discipline.
- L'unité de commandement.
- L'unité de direction.
- La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général.
- La rémunération.
- La centralisation.
- La hiérarchie.
- L'ordre.
- L'équité.
- La stabilité du personnel.
- L'initiative,
- L'union du personnel

Mais avant tout cela, il a présenté dans son livre les différentes fonctions de l'entreprise, en les divisant en six opérations :

- Fonction technique.
- Fonction commerciale.
- Fonction financière.

²¹ Ibid 20 page 33

- Fonction de sécurité.
- Fonction de comptabilité.
- Fonction administrative.

2. Ford et le Fordisme :

Sa théorie d'organisation est fondée sur deux principes capitaux : le premier concerne le travail à la chaîne qui est appuyée sur la division du travail et la subdivision des tâches exécutées, l'employé ici accompli les mêmes activités dans un ensemble d'opération de production qui se caractérise par l'enchaînement.

Le deuxième principe tourne autour la rémunération qui est liée à la productivité individuelle et collective des employés, ainsi que leur mode de consommation.

Cette vision se base sur le jumelage entre l'économique et le social afin d'obtenir une efficacité et une continuité grâce à l'expansion d'activité de l'entreprise.

Dans l'ensemble, la politique de Ford vise à activer l'économie en encourageant la consommation et l'épargne qui représente le moteur principal de l'investissement.

3. Max Weber et son modèle de bureaucratie idéale²²:

Max weber a estimé que l'organisation bureaucratique est l'un des moyens les plus rationnels afin de mettre en œuvre le contrôle et le bon commandement de la société, et donc il a essayé de fournir un modèle bureaucratique qui incarne des mécanismes bureaucratiques de gestion rationnelle et idéale.

Max Weber a été commencé sa construction du modèle bureaucratique de la notion du pouvoir et ses formes, il a distingué trois formes du pouvoir où chacune de ces formes à sa propre autorité et ses qualités. On pourra les éclaircir comme suit :

²² Jean-Michel Plane, 2003, p. 22-27

- L'autorité charismatique liée à un personnage, se distingue par ces compétences de domination l'ensemble de son environnement. Cette autorité se caractérise par les qualités de l'individu et la reconnaissance de la société de ces qualités.
- L'autorité traditionnelle : est fondée sur la reproduction des normes d'une société et la transmission de ces normes d'une génération à une autre. La source de cette autorité est la croyance totale aux normes de telle ou telle société.
- L'autorité légale (rationnelle) : est fondée sur l'institution et le droit, l'individu est soumis à la loi et aux institutions étatiques qui déterminent les devoirs et garantissent les droits.

Le modèle bureaucratique est attaché à l'autorité légale, et représente son mode de fonctionnement. Pour concrétiser ce modèle Max Weber détermine un ensemble de procédures qu'on peut résumer comme suit :

- Le recrutement est en conformité avec les compétences exigées par le poste et pas suivant des élections.
- La division du travail: à travers la répartition des activités et des tâches selon des normes prédéfinies. Elles constituent des fonctions obligatoires pour les subordonnés.
- La spécialisation (la qualification professionnelle): chaque employé exerce un ensemble de tâches suivant sa spécialité.
- Une hiérarchie bien structurée.
- La précision des tâches et la façon d'exécution.
- La sélection suivant les compétences.
- L'employé a le droit à une rémunération équivalente au travail fait et au droit à la retraite.
- La promotion dans les postes est basée sur l'ancienneté, la qualification et l'accomplissement des tâches.
- La séparation entre la propriété privée des employés et la fonction exécutée au sein u bureau.

Dans l'ensemble, on peut dire que Max Weber a essayé de normaliser le travail suivant un système de fonctionnement rationnel et rigoureux.

II- Les approches des relations humaines et de psychologie :

1. L'école des relations humaines (ELTON MAYO) :

Cette théorie trouve ses origines dans les travaux et les études de Mayo, réalisés dans l'usine de HAWTHORNE de la société américaine WESTERN ELECTRIC. Mayo attirait l'attention des dirigeants à un facteur très importants dans l'amélioration des compétences des travailleurs, celle du facteur psychique et social qui motive l'individu à donner une importance à son travail.

Ses travaux sont fondés sur les principes suivants :

1. Le comportement humain est l'un des éléments importants dans l'amélioration de la productivité individuelle et collective.
2. L'aspect informel, la communication et l'échange des informations ainsi que l'interaction sociale ouverte entre les employés contribuent au développement des relations de travail, ce qui affecte positivement la performance et la productivité au sein de l'entreprise.
3. La gestion démocratique est la meilleure façon d'atteindre les objectifs de l'entreprise, ce qui contribue à la propagation des modes de direction comme la participation, la délégation et la décentralisation du pouvoir.

Cette vision a été exposée à de nombreuses critiques, on cite :

- a. Elle a ignoré les motifs qui affectent le comportement des employés.
- b. Elle a ignoré la structure formelle et son influence, en donnant une grande importance à la structure informelle.
- c. Le nombre limité des travailleurs qui sont soumis à l'expérience, ce qui réduit la crédibilité des résultats.

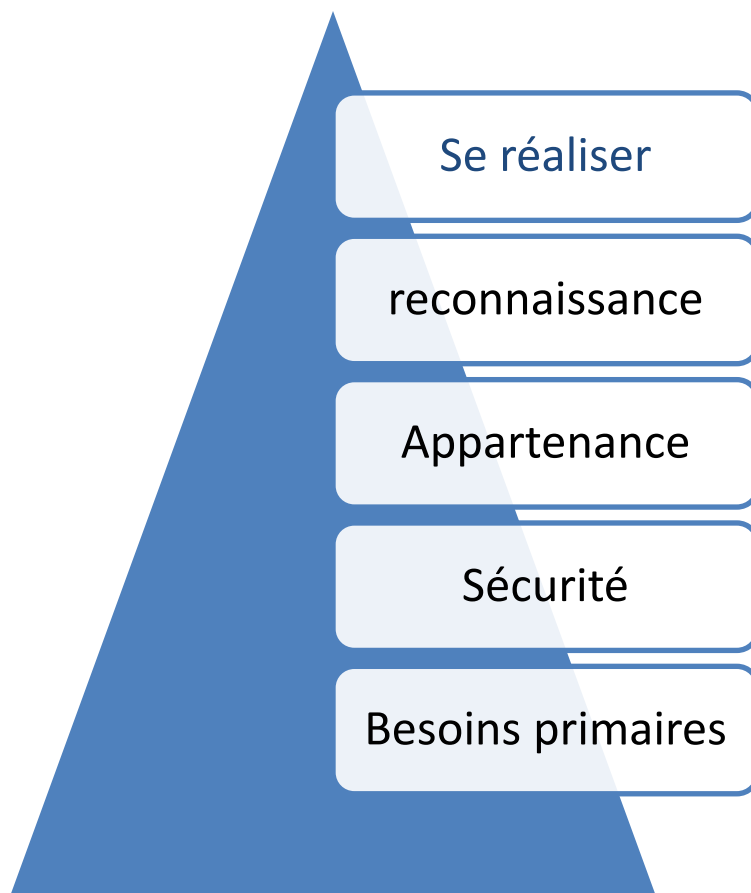
Bien que, ces critiques ne diminuent pas son importance, car elle ouvre les portes largement devant d'autres études qui présentent plusieurs avantages soit sur le plan scientifique ou ce qui concerne les applications pratiques au sein des entreprises et des organisations.

2. Les approches psychologiques :

2.1 . La théorie des besoins (Abraham Maslow) :

Sa vision est fondée sur le principe des besoins comme mécanisme de satisfaction et de motivation au sein des différentes organisations notamment les entreprises. Ce principe est bien structuré suivant une hiérarchisation rigide, sachant que la satisfaction d'un besoin mène à l'émergence d'un autre. La non-satisfaction d'un besoin constitue une source de motivation pour l'individu de poursuivre sa satisfaction.

Le model hiérarchisé de Maslow contient cinq formes de besoin, on peut les présenter dans ce schéma pyramidal



Pyramide de MASLOW

2-2 Théorie bi-factorielle d'Herzberg et motivation au travail

La **théorie des 2 facteurs**, ou *théorie de la motivation*, a été développée en 1959 par Frederick Herzberg.

Cette théorie est apparue après avoir interrogé plus de 200 professionnels en deux vagues. Dès qu'un employé interrogé indiquait être vraiment heureux ou vraiment malheureux au travail, Herzberg passait alors à la deuxième vague d'entretiens afin de mieux cerner les tenants et aboutissants de sa (non) motivation.

Dans cette théorie, Herzberg opère une distinction entre deux sortes de besoins. D'abord les besoins propres à tous les êtres vivants : les **facteurs d'hygiène** (*hygiene factors*) et les besoins particuliers à l'Homme : les **facteurs internes** (*motivating factors*)

Les facteurs d'hygiène ne sont pas des facteurs source de motivation en soi puisqu'ils sont, en quelque sorte, simplement nécessaires au bon déroulement de la vie de chacun. Ces facteurs sont cependant sujets à la satisfaction. Du moment où ces derniers sont satisfaits, pourvus, ils réduisent l'insatisfaction, mais n'influencent plus la motivation. Par contre, la non-satisfaction de ces besoins est une source de démotivation. Prenons l'exemple de manger. Lorsque je m'alimente correctement, cela sera considéré comme quelque chose de normal, et je travaillerai correctement. Par contre, si je suis affamée, je vais être concentré sur cette faim et cela va m'empêcher de travailler pleinement. Pensez aux réflexions entre collègues aux alentours de 11:30 : « j'ai faim ! », « où est-ce que l'on mange ce midi ? », « qu'est-ce que tu manges ce midi ? ». Ce n'est pas juste avant la pause déjeuner que nous sommes les plus motivés pour travailler, n'est-ce pas ?

Pour faire un parallèle avec le monde du travail, le fait de manger se compare aisément avec les conditions de travail, les relations interpersonnelles, ou encore l'équipe et la rémunération. Si ces facteurs sont au rendez-vous, cela ne donnera pas forcément un supplément de motivation alors que si certains manquent à l'appel, la non-motivation, voire l'amotivation peuvent émerger.

Les facteurs de motivation. Ce sont eux à l'origine de la motivation au travail. Leur présence incite les employés à travailler plus dur encore. Par exemple, si je prends un travail dans lequel j'ai des perspectives d'évolution (*growth*), je vais me démener à la tâche pour pouvoir prouver que je mérite d'évoluer. Potentiellement prendre plus de hauteur sur ce qu'on me demande de faire et de faire plus que ce qui m'est demandé de faire. En somme, m'investir plus parce que je serais motivé par la promotion. Alors que si mon travail n'offre pas de

perspective d'évolution, je vais plus facilement me contenter d'exécuter les tâches qui me sont incombé sans pour autant essayer de voir plus loin ou de m'investir davantage.

En d'autres mots, les facteurs d'hygiène sont assimilés à la *démotivation* et les facteurs internes à la *motivation*. Dans le sens où si les facteurs d'hygiène ne sont pas satisfaits, ils entraînent la *démotivation* alors que si ce sont les facteurs internes qui ne sont pas satisfaits, seul de *degré d'insatisfaction* est imputé.

Comme toute théorie, la bifactorielle est discutée sous plusieurs aspects que nous allons détailler ci-après. Les critiques incluent le fait que la théorie ne s'applique qu'aux cols blancs et non à tous les travailleurs. Aussi, la situation ou la perception d'un individu n'est pas tout le temps prise en compte. Le fait qu'il n'y a aucun moyen objectif de mesurer la satisfaction des employés dans la théorie pose un problème et enfin, certains considèrent qu'elle est biaisée dans le sens où lorsqu'un employé est satisfait, il est fort possible qu'il se reconnaisse cette satisfaction. Inversement, quand il ne sera pas satisfait, il blâmera les facteurs externes.

2-3 La théorie X et Y de Douglas Mc Gregor :

Son approche repose sur une nouvelle vision de l'homme au travail, qui est en contradiction avec la vision traditionnelle fondée sur l'aspect mécanique du travail. Ce dernier exclue tout ce qu'est social et psychique. Mc Gregor montre que le mode managérial au sein des organisations tourne autour de deux modèles le premier traditionnel qui exprime la théorie X compose des prémisses statiques, le deuxième expose sa nouvelle théorie Y fondée sur des principes dynamiques. On peut regrouper les différents postulats des deux modèles dans ce tableau :

Théorie X	Théorie Y
L'homme est paresseux, il n'aime pas le travail	L'homme est un acteur il aime le travail.
Il n'est pas ambitieux	Il est ambitieux, aime l'innovation et créativité.
Il n'aime la responsabilité, il cherche d'être dirigé par les autres.	Il aime d'être responsable de ses actes, et de prendre en charge ses responsabilités.

Il ne cherche qu'à réaliser ses besoins physiologiques.	Il cherche à satisfaire ses besoins physiologiques et psychiques
Il doit être contrôlé et dirigé par un système fondé sur la motivation et la sanction.	Il préfère le style managérial démocratique fondé sur l'auto-évaluation et l'auto contrôle.

Mc Gregor voit la théorie Y comme le modèle unique qui donne une image réel au travail et au travailleur. A partir de là, il propose aux dirigeants de prendre en compte les points suivants :

- Les managers comptent dans leurs styles de management sur la vision positive du comportement des employés, et ne devraient pas être des pessimistes dans leur regard envers ses subordonnés.
- L'intégration des objectifs individuels avec les objectifs de l'entreprise.
- Il doit compter sur la participation des employés et sur l'autocontrôle afin de rassurer leurs intégrations et leurs fidélisations.

Dans l'ensemble, cette théorie accorde au manager une vision moderne fondée sur l'intégration et l'adaptation des employés au sein des entreprises afin de satisfaire les besoins des employés et d'avoir une performance efficace.

2-4 Le modèle de Kurt Lewin (la dynamique des groupes) :

A travers sa théorie sur « la dynamique des groupes », Kurt Lewin a essayé de mettre l'accent sur la vie sociale au sein d'un groupe d'individu, dans n'importe quelle situation, et dans n'importe quel contexte.

Le groupe est composé d'un ensemble d'individus qui entre en interaction entrent eux, et qui partagent les mêmes idées, normes, règles et valeurs, et qui exercent un ensemble de tâches suivant la position ou le rôle qui lui est accordé dans le groupe.

Le groupe est indépendant par rapport aux individus, il a une identité propre, une Structure sociale, et un ensemble de fonctions. Il influence ses membres, qui adoptent ce mode de vie et de réaction à travers la contribution à sa dynamique, la fidélisation, la solidarité et la coopération entre eux.

La cohésion du groupe est fondée sur ces éléments, qui guident les membres à réaliser ses objectifs bien déterminés. Le manager cherche ici à comprendre les mécanismes de

fonctionnement du groupe social, de déchiffrer ses codes pour le gérer d'une manière rationnelle et efficace, en vue de l'orienter vers la réalisation des objectifs de l'entreprise.

III- LES APPROCHES MODERNES :

1- Le management par objectifs (Peter Drucker):

Peter Drucker a présenté le management par objectifs comme « un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun » (Eric Delavallée, 2006, p .18). Il insiste sur la participation des employés à la réalisation des objectifs par leur intégration et leur adoption de ces objectifs.

Sa démarche managériale est composée des étapes suivantes :

- La fixation des objectifs d'une manière rationnelle et pertinente, qui prend en considération les moyens et les compétences de l'entreprise dans la détermination d'objectifs.
- L'analyse et l'organisation du travail selon une hiérarchie bien structurée.
- La motivation des employés, par la coordination et la communication ouverte avec eux.
- L'évaluation des résultats suivant des normes bien précises et le contrôle permanent de la performance et l'efficacité des employés.
- La formation des employés afin d'améliorer leurs compétences pour plus d'intégration et de performance sur le terrain.

En bref, on peut présenter la cette démarche comme suit :

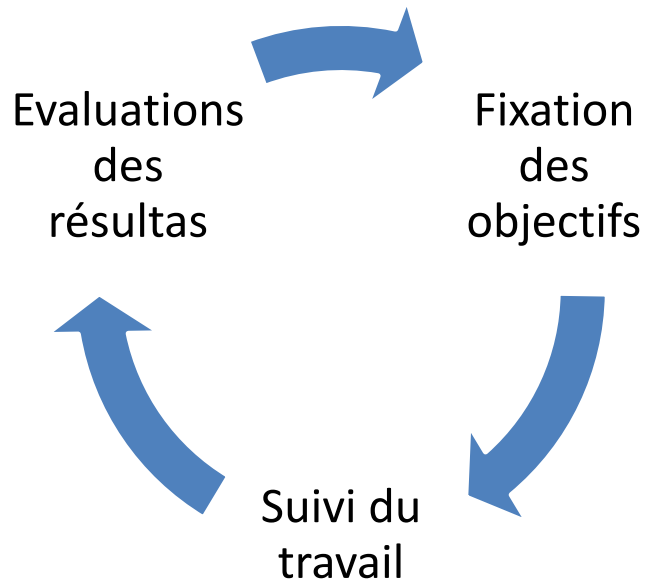


Figure n° 09 : Les trois phases du cycle du management par objectifs

L'approche de P. Drucker vise de réaliser une performance permanente, efficace et efficiente à travers la fixation des objectifs préalablement.

Le manager joue un rôle primordial dans la garantie du bon fonctionnement de l'entreprise, son rôle tourne autour de l'explication des objectifs, la coordination entre les employés et entre les différents services de la hiérarchie, ainsi que le contrôle et l'évaluation de l'application du plan de travail, pour atteindre des objectifs fixés.

La théorie de la décision²³ (Jacques Rojot, 2003, p. 159-166) :

H. Simon est l'un des théoriciens qui a vivement critiqué les principes théoriques de la rationalité, selon lui il n'existe pas une rationalité parfaite ou idéale car l'entreprise est dans un environnement en transformation permanente ce qui l'oblige à prendre des décisions suivant des situations différentes, cette conjoncture crée un autre mode de décision qui fonctionne avec une rationalité limitée ce que signifie que l'entreprise précède un comportement organisationnel ou un système décisionnel alternatif et opérationnel avec son environnement.

²³ Jacques Rojot, 2003, p. 159-166

L'approche de H. SIMON est fondée sur les éléments suivants :

- **La décision** : l'entreprise est un système organisationnel fondé sur des relations interpersonnelles et communicationnelles qui fonctionne suivant des procédures hiérarchiques, en respectant le rôle exercé et les décisions prises.
- **L'environnement** : est l'un des déterminants de la prise des décisions, car il donne un ensemble de choix au manager pour saisir la décision optimale dans telle ou telle situation.
- **La participation à la prise des décisions** : à travers la coopération et la coordination entre les différentes catégories professionnelles du sommet aux exécutants.
- **La division du travail et la spécialisation.**
- **L'influence et l'assimilation** entre la direction et les subordonnés.

Cette approche prend en considération les deux volets de la décision théorique et pratique afin d'être objectif et rationnel. Ces deux volets fonctionnent suivant un système de réflexion fondé sur l'intelligence, la vigilance et le contrôle stratégique, le choix des procédures de travail et l'application des plans du travail d'une manière claire et pertinente avec son environnement.

3. L'approche systémique²⁴ :

L'approche systémique est liée au concept du système, elle repose sur l'idée que le tout domine les parties, donc le système social est un système complexe qui règne les sous systèmes par ses règles générales et historiques. L'interaction entre ses sous systèmes constitue le système global qui influence son ensemble par ses valeurs et ses mécanismes de fonctionnement.

A partir de cette idée, on constate que l'entreprise est un sous-système qui fonctionne, agit et réagit selon le mode globale imposé par le système général. Il doit être ouvert vis-à-vis son environnement pour mieux s'adapter et s'intégrer avec lui.

Le système est composé des éléments suivants :

²⁴ **Ibid. p : 115-118**

- Input : signifie les différentes ressources du processus de production, ainsi que leur environnement qui influencent l'entreprise et déterminent ses objectifs et ses stratégies.
- Les processus : c'est l'ensemble des opérations productives et managériales qui modifient les ressources afin d'avoir un produit final.
- Output : se sont les résultats obtenus par le processus, dans le cas des entreprises se sont les biens et les services.
- Feed-back : c'est l'ensemble des échanges entre les différents services de l'entreprise.

Cette approche contient deux formes de système, le premier fermé par rapport à son environnement. Le deuxième est ouvert, il est en interaction et en échange avec son environnement.

Cette approche oblige les manager à prendre en considération l'ensemble de l'entreprise, et pas uniquement une seule partie, car cette dernière est en interaction avec les composants de l'ensemble. Cette interaction est le garant de la cohérence le l'ensemble et de l'intégration des parties.

L'analyse stratégique des organisations²⁵:

Selon Michel Crozier l'organisation est un système particulier par rapport aux autres organisations, cette identité propre forme un système d'action unifié qui fonctionne suivant ses normes et ses règles. Le problème qui se pose ici est celui de déchiffrer et de dévoiler son système de fonction. Les éléments qui composent cette formule sont :

- L'acteur qui cherche à réaliser ses objectifs par son intégration à l'organisation, il développe des stratégies particulières pour les atteindre.
- La zone d'incertitude : elle constitue une zone d'ombre où les acteurs peuvent exercer leur liberté individuelle et collective au sein de l'entreprise. Cette idée est fondée sur le postulat de rien d'est définis ou déterminé par anticipation. Cette zone donne une marge d'autonomie à l'acteur pour réaliser ses objectifs.

²⁵ J. F Soutenain et P. Farcet, 2007, p. 60-61

- Le système : c'est l'ensemble des relations qui naissent entre les acteurs à l'occasion de leur interaction au travail et qui donnent à l'organisation une réalité concrète, et qui forme aussi un mode de fonctionnement indépendant par rapport à la logique établie par la direction, bien qu'il fonctionne d'une manière cohérente avec l'ensemble de l'entreprise.

L'analyse stratégique cherche à comprendre les mécanismes de fonctionnement au sein des entreprises à travers la compréhension des stratégies des acteurs et leurs objectifs qui se développent en interaction avec le système formel dicté par la direction. Tout ce qui se passe au sein de l'entreprise est la résultante de cette interaction collective quelle que soit coopérative ou conflictuelle, et qui devient un élément essentiel dans la fonction rationnelle de l'entreprise.

SECTION 2 : LE PROCESSUS DE MANAGEMENT

Le management repose sur 4 activités : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

I. LA PLANIFICATION

La planification est le moyen permettant d'anticiper et de préparer les actions à entreprendre dans le futur.

- Vif succès pendant les 30 glorieuses,
- La crise de 1973; réduit la fiabilité des prévisions et des plans qui en découlent; l'utilisation de la planification est donc reconsidérée.
- La planification opérationnelle laisse la place à une planification stratégique favorisant une démarche plus prospective, plus qualitative et plus souple, prenant en compte non seulement des dimensions économiques mais aussi et surtout des données concurrentielles, sociales, politiques et technologiques.
- L'incertitude des années 90 conforte ce mouvement puisque à la planification stratégique succède le management stratégique dont l'ambition est de prendre en compte l'organisation et les processus qui la sous-tendent afin d'être plus global, plus réactif et plus décentralisé.

Pour cela, le diagnostic tient une place primordiale dans la planification. Il permet de faire le point, de rechercher les causes et les conséquences des situations, puis d'envisager et évaluer les différentes alternatives possibles pour décider et définir l'ensemble des étapes permettant d'atteindre l'objectif fixé.

La décision étant prise, il faut construire le plan. Le processus de planification se décompose en 3 étapes :

- Formulation du plan stratégique : découle directement de la stratégie et en est la traduction directe sur le long terme. Il définit les grandes lignes directrices ainsi que leur articulation en termes de moyens et de durée.
- Etablissement des plans opérationnels : ces derniers définissent l'action quotidienne (à moyen et court terme) de chaque membre de l'organisation.

- Détermination du budget. C'est la traduction monétaire des objectifs des programmes d'action

Ce processus est consolidé par une infrastructure organisationnelle et par la définition des rôles de chacun dans l'élaboration des plans.

II- L'ORGANISATION

L'organisation est la partie la plus visible du management car elle permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper et d'établir des liens de subordination, de coopération et d'information.

Les formes d'organisation sont diverses mais le dénominateur commun que l'on peut retenir est la division du travail. On peut les répertorier autour des grandes catégories suivantes:

- ❖ **Organisation par fonctions** : Elle regroupe les tâches selon le critère de spécialisation. Même si son efficacité est reconnue car elle permet une bonne utilisation de ressources spécialisées, elle pose certains problèmes car elle est à l'origine de nombreux conflits.
- ❖ **Organisation hiérarchique** : Cette structure repose sur le principe de l'unité de commandement énoncé par H. Fayol Cette structure entraîne une seule relation d'autorité-subordination: elle a la forme d'une pyramide ; l'autorité circule à sens unique du haut vers le bas. L'échelon supérieur détient l'autorité et peut la déléguer à l'échelon immédiatement inférieur.
- ❖ **Organisation hiérarchico-fonctionnelle** : Ce type de structure place à côté de la ligne hiérarchique un ou des états-majors composés de spécialistes (fonctionnels) dont le rôle consiste à éclairer les décisions de la direction générale et des directeurs opérationnels. Le personnel des états-majors ne dispose pas de pouvoir de commandement contrairement aux opérationnels.
- ❖ Le principe est celui de la double ligne : staff and Line. Une ligne dispose d'une autorité générale (pouvoir de commandement), une autre d'une autorité dans la spécialité (pouvoir de conseil). On trouve alors dans l'entreprise deux catégories d'individus, qui constituent les deux lignes.

- ❖ La ligne hiérarchique est celle des décideurs, elle est composée des opérationnels, parmi ceux-ci règne une unité de commandement très nette. La ligne de conseil est formée des fonctionnels qui étudient, proposent, suggèrent, mais ne décident pas.
- ❖ **Organisation matricielle.** : Cette structure adopte le principe de la dualité de commandement, c'est-à-dire que le personnel a deux supérieurs hiérarchiques en même temps. Par exemple, juxtaposition d'une structure hiérarchique et géographique. Cette dualité de commandement peut être temporaire ou permanente: on parlera alors de structure par projet et de structure multidimensionnelle.

Ces formes d'organisation se distinguent les unes des autres par :

- le degré de délégation.
- le degré de décentralisation.
- les moyens de coordination
- le nombre d'unités opérationnelles et fonctionnelles.

Ainsi le choix d'une structure pour une organisation reste délicat car il dépendra d'une multitude de facteurs (orientations, hommes en présence, style de direction, culture d'entreprise, environnement...).

Actuellement, les formes organisationnelles connaissent des transformations radicales :

- une « déhiérarchisation » afin de raccourcir les circuits de décision et de rendre toute son importance à la ligne managériale (structures plates).
- une accentuation de la décentralisation afin d'accroître la flexibilité et l'adaptabilité à un environnement moins prévisible.
- un décloisonnement des structures favorisant la communication interne et le développement des réseaux tant à l'interne qu'à l'externe.
-

III. LA DIRECTION

Le but de la direction est d'animer les hommes et les femmes qui planifient, organisent et contrôlent afin de donner vie à l'organisation. Pour cela, cinq points peuvent être qualifiés de majeurs:

a- **La motivation.** Elle fait appel à de nombreuses théories et méthodes.

- La théorie classique. Le taylorisme est à l'origine de la plupart des systèmes de compensation financière.
- La théorie des besoins : théorie de Maslow
- La théorie des deux facteurs. Herzberg
- La théorie des pulsions. Elle trouve son origine dans les principes de l'hédonisme où l'être humain choisit parmi différentes actions celle qui maximise son plaisir ou minimise sa peine. La théorie des attentes
- La théorie de l'équité : les hommes recherchent une compensation équitable pour leurs efforts de travail. Cette théorie décrit la manière selon laquelle les récompenses et le coût des activités sont répartis entre individus.

B- Le pouvoir : C'est la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus de faire faire à d'autres quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative. Cette relation n'est pas à sens unique et de ce fait engage la notion de négociation. Il est possible de classer le pouvoir en différentes catégories :

- le pouvoir rémunération : donner ou refuser une augmentation de salaire.
- le pouvoir normatif (ou de manipulation) : utiliser des récompenses symboliques (estime, reconnaissance, symboles).
- le pouvoir de coercition : recours à la crainte, aux sanctions, aux contrôles.
- le pouvoir légitime : reconnaissance légitime et implicite par un individu de l'influence d'un autre.
- le pouvoir de référence : acceptation de subir l'influence d'un individu.
- le pouvoir d'expertise : dépend de ce que l'individu connaît ou de ce qu'il possède en termes de ressource.

C- Le conflit : C'est une source d'instabilité et de désagrégation dont l'origine peut être la concurrence, une mauvaise définition des rôles, les différences de perception de l'organisation, l'acuité accrue des faiblesses des autres. Le management doit minimiser les effets des conflits en en détectant rapidement les sources, en engageant des « remédiations ». Toutefois, le conflit peut être recherché pour la stimulation qu'il procure.

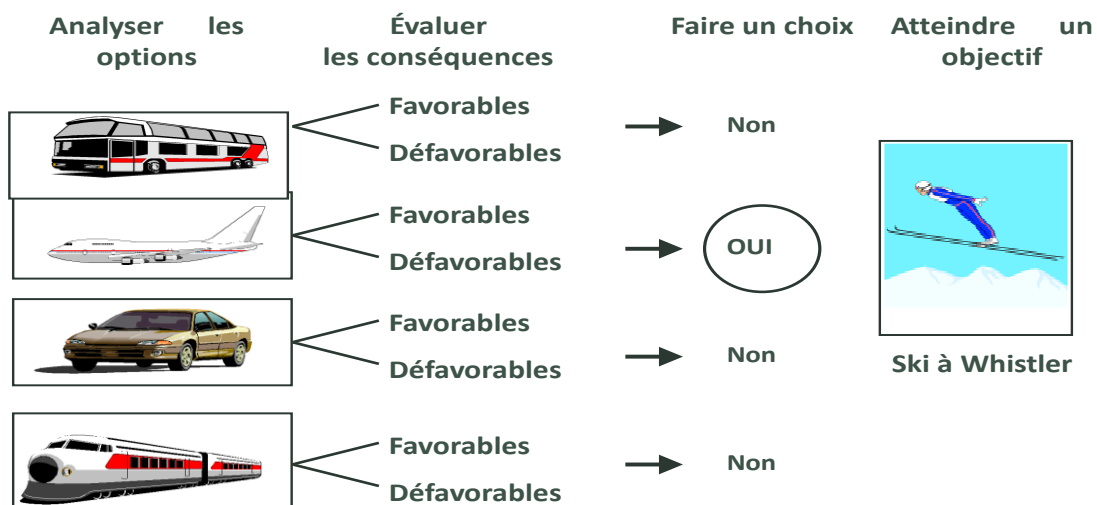
D- **Le commandement** : Lors d'une relation entre individus, l'un peut exercer une influence prépondérante sur l'autre dans le cadre de règles précises et de normes formelles édictées par l'organisation. Cette relation peut varier d'un dirigeant à un autre en fonction de la perception qu'il a de ses subordonnés. D'un style autoritaire laissant peu de place à l'initiative et à l'autonomie des individus, le dirigeant pourra tendre vers un mode plus participatif s'il souhaite faire de son organisation un espace de liberté.

E- **Le changement** : Le changement est un élément important du management car il a pour but de modifier les croyances, les attitudes, les structures des organisations afin que ces dernières puissent s'adapter aux évolutions de leur contexte. Le management doit le favoriser en impliquant les membres de l'organisation afin d'éviter les blocages. Pour susciter les changements, les démarches sont généralement planifiées et nécessitent une longue période d'action. Elles restent proches de la démarche de planification (diagnostic, plan d'action, mise en œuvre, suivi).

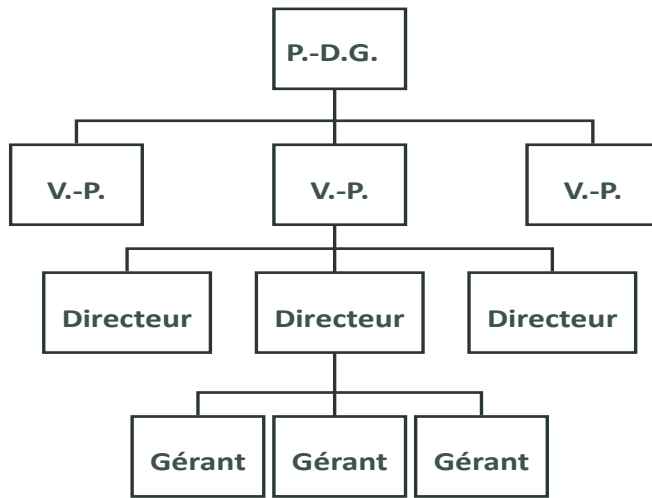
La prise de décision est un processus continu en gestion d'entreprise et est au cœur des activités de gestion pour tous les gestionnaires de tous les niveaux

Toute décision implique le choix d'une option parmi plusieurs et nécessite l'analyse des conséquences

La nature de la prise de décision



Les décideurs



Décisions

Stratégiques

Cadres supérieurs

Tactiques

Cadres intermédiaires

Opérationnelles

Cadres inférieurs

6

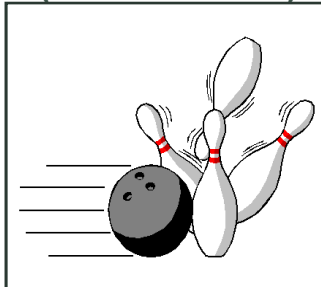
L'univers de la prise de décision

État d'ignorance (univers incertain)



Personne ne sait ce qui arrivera.

État de risque (univers aléatoire)



Il y a 60 % de chances que nous y arriverons.

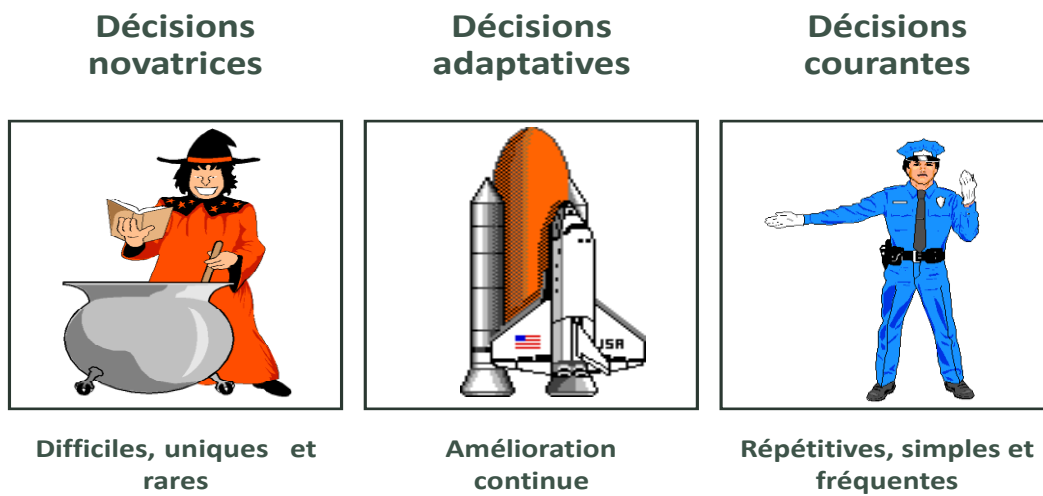
État de certitude (univers déterminé)



Nous avons tous les faits, et il est certain que nous y arriverons.

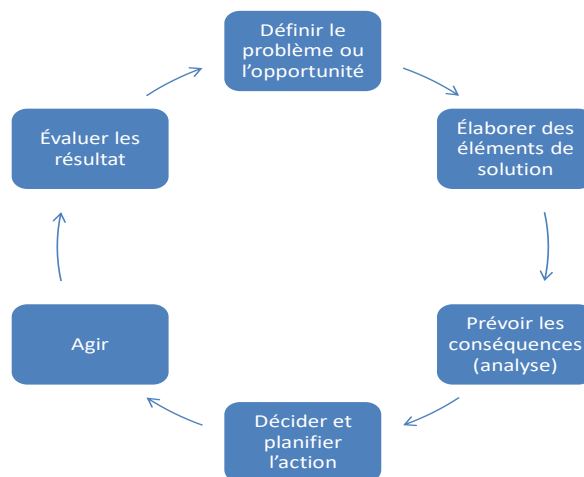
7

Le choix de la solution



8

Le processus de prise de décision



9

Les obstacles de la prise des décisions :

Chaque fonction de l'entreprise, il y en des obstacles qui entravent le processus des décisions.

Ces entraves peuvent être internes ou externes à l'entreprise. On peut les regrouper comme suit :

- Les objectifs irréalisables.
- Le style de management adopté.
- Le système de communication et d'information.
- Les moyens de fonctionnement de l'entreprise.
- Les compétences du manager et sa personnalité.
- La structure de l'entreprise et la division du travail et des responsabilités.
- L'aspect informel qui influence l'exécution des tâches et des ordres.
- L'environnement instable de l'entreprise (surtout l'aspect politique et juridique).

Ces entraves et autres peuvent conduire l'entreprise vers un dysfonctionnement durable si les responsables de l'entreprise et les managers ne prennent pas en leur compte tous les éléments qui aident et guident à un bon fonctionnement de l'entreprise et ses composants.

IV. LE CONTROLE

Le manager doit s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs. Le contrôle est donc un processus à la fois actif (action de correction avant la constatation de résultats), mais aussi réactif (correction après les résultats) fortement développé dans le management. Selon les modes et les époques, l'approche du contrôle est différente. L'approche classique favorise le contrôle rigide et traditionnel tandis qu'à l'opposé certaines théories favorisent la mise en œuvre de l'autocontrôle.

Le contrôle se décompose en 3 phases:

- **La fixation des standards** : il s'agit de déterminer des éléments de référence auxquels est comparé le résultat. Ils sont élaborés en fonction du résultat souhaité, se rapportent à un élément clé dont l'existence conditionne le succès d'ensemble et résultent d'une synthèse de plusieurs observations.
- **La mesure et la communication du résultat** : les techniques quantitatives de gestion permettent de mesurer les résultats tandis que la communication vise à favoriser l'information des acteurs concernés par ces données.
- **L'action corrective** : La modification de l'objectif, le renforcement d'un résultat obtenu ou l'inaction sont les trois voies que peuvent prendre les actions correctives.

Toutefois, elles doivent être prises rapidement et prendre en compte l'ensemble des éléments qui influencent le résultat.

Il est possible de retenir plusieurs typologies de contrôle :

- ❖ **Le contrôle anticipé** : les résultats sont prédits et une action corrective est mise en œuvre avant que l'opération ne soit terminée.
- ❖ **Le contrôle « tout ou rien »** : l'opération n'est accomplie qu'après être passée avec succès au travers d'un processus de filtrage.
- ❖ **Le contrôle à posteriori** : les résultats sont comparés aux standards une fois que la tâche a été accomplie.

Quelque soit le mode de contrôle choisi, le management a ici un rôle essentiel pour prendre en compte les réactions des hommes face au contrôle (absentéisme, apathie, départ de l'organisation...) surtout s'il est imposé. Sa mise en œuvre doit tenir compte des aspirations du travailleur. Les standards doivent être négociés et il doit y avoir adéquation du contrôle avec les autres composantes du management.

SECTION 3 : LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT

Le management est fondé essentiellement sur un ensemble de conceptions et de pratiques qui permettent la sélection des solutions optimales à mettre en pratique, afin d'avoir le bon fonctionnement de l'entreprise et d'atteindre les objectifs bien définis préalablement.

Dans la vie quotidienne le management est loin des théories, il constitue un ensemble de pratiques liées à des situations qui demandent où nécessite un traitement rapide et efficace, dans le but de réduire les erreurs commises par les exécuteurs des tâches, et qui constituent une partie qu'on ne peut pas la négliger au travail.

Pour désigner les différents styles de management, on fait référence au rôle du manager, ce dernier nous permet de tirer le style adopté par celui qui occupe ce poste au sein de l'entreprise et à tous les niveaux hiérarchiques (la direction générale, les services de gestion ou les chefs d'équipes) chacun d'eux suivant son poste, ses fonctions et ses responsabilités.

Pour adopter tel ou tel style de management, la manager doit maîtriser son rôle et les tâches qui lui sont confiées, et aussi de prendre en considération tout ce qui est en rapport avec son environnement de travail.

A cet effet, nous citons ici les quatre styles de management selon la vision de Rensis Likert, qui a essayé de développer un modèle d'analyse où il regroupe les quatre styles de management, ce modèle est largement adopté par les différentes écoles de management, de sorte qu'il devient une source importante pour de nombreuses pratiques managériales.

Les quatre modes de management de R. Likert sont les suivants²⁶:

I. Le style autoritaire (directif): c'est un style présent par le mode classique de commandement, où les rapports de travail sont fondés sur un lien de subordination dur et mécanique, les employés exécutent leurs tâches sans discussion. Le manager ici est le point de

²⁶ J. F. Soutenain et P. Farcet. 2007. p.55)

repère pour tout le monde, il exerce son autorité d'une manière absolue et rigoureuse afin d'imposer le respect des décisions prises et d'atteindre les objectifs préétablis.

Ce type de management cherche la réalisation des objectifs à travers le respect du plan de travail, bien que le côté humain ne constitue pas un élément primordial dans le processus de management, ce qui peut provoquer des conflits au sein de l'entreprise et limiter la productivité des employés à cause de son omission de la motivation et la créativité au travail.

En résumé :

<ul style="list-style-type: none"> • L'attitude est centrée sur les résultats, peu sur le relationnel • C'est un manager qui vise à centraliser le commandement et à garder le contrôle sur l'ensemble des tâches importantes et stratégiques 	<p>Ce style de management se caractérise par les aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oriente, dirige, donne des instructions • N'explique pas ou peu, • Peu centré sur la personne, • Programme, planifie, indique les procédures, • Surveille et contrôle • Organise une communication descendante
---	--

V- **Le style paternaliste (bienveillant) :**

On peut le considérer comme un système dilué par rapport au premier, car il ouvre ses portes à l'écoute des employés. Son système de communication est ouvert des deux côtés, bien que la prise des décisions reste toujours dans les mains du manager. Son système de motivation est fondé sur la performance et la productivité, ce qui donne aux employés le sentiment d'appartenance et d'affiliation à un groupe de travail ou à une structure où il prend une identité distinctive.

L'inconvénient ici est la confusion entre l'individu et l'entreprise, ainsi que la domination de la direction sur l'ensemble de l'entreprise.

En résumé :

<p>L'attitude est centré sur les résultats et sur le relationnel:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lorsqu'il emploi un style persuasif, le manager fixe des objectifs puis il mobilise et fédère l'ensemble de ses équipes autour de ces objectifs.	<p>Le comportement du manager persuasif:</p> <ul style="list-style-type: none">• parle beaucoup et argumente,• Cherche à influencer plus qu'imposer,• Donne de nombreuses explications,• Donne de la légitimité aux objectifs,• Fédère et encourage,• Valorise les résultats positifs
--	--

VI- LE STYLE CONSULTATIF :

Dans ce mode de gestion le manager définit bien les tâches à exécuter et détermine les responsabilités de son staff ou du groupe de travail, ensuite il donne une marge de liberté ou d'auto-exécution aux employés pour réaliser les objectifs fixés préalablement. Le travail ici est fondé sur l'esprit d'équipe et la collaboration entre les employés et entre les différents services, mais la décision est prise toujours par le manager, donc la consultation ou la participation des employés ici prend le caractère consultatif et facultatif, et rien n'oblige le manager à suivre les avis de leurs subordonnés.

Le travail de collaboration est bon, il reste de motiver la direction à donner une forme normative à ce type de management à travers des structures formelles et prises-en compte les avis qui arrivent de bas.

En résumé

<ul style="list-style-type: none">• Les caractéristiques de ce type de management sont les suivantes :• Très peu présent, laisse faire, exprimant ainsi la confiance accordée,• Le suivi et le contrôle sont ponctuels et selon un calendrier préétabli,• Accepte les suggestions , propositions et l'initiative,• Il n'y aura pas nécessairement d'encouragement,• La responsabilité est partagée,• Fonctionne bien avec des personnes expérimentées.	<p>L'attitude n'est centré ni sur les résultats ni sur le relationnel</p> <ul style="list-style-type: none">• La délégation permet au manager délégatif d'impliquer les membres de l'équipe en les responsabilisant
--	---

VII- Le style participatif :

Les relations du travail sont fondées sur la confiance et la collaboration, le système communicationnel est ouvert ce qui rend le travail dynamique et efficient. Le rôle du manager ici tourne autour de l'encadrement, de l'orientation et de la participation positive au sein de l'équipe de travail qui se charge du projet. Ce type de management donne une grande marge de manœuvre aux employés, pour les motiver, les encourager et les rendre plus engagés, plus s'impliqués et plus fidèles à leur entreprise.

Le problème qui se pose ici est celui qui concerne le degré d'engagement et de participation des employés, ce qui provoque la valeur de l'apport des efforts fournis par le personnel et les critères d'évaluation des compétences.

En résumé :

<ul style="list-style-type: none"> • L'attitude est essentiellement centré sur le relationnel, peu sur les résultats : • Le manager ou leader participatif se place sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Le comportement du manager: • Développe la participation active de chacun, • Suscite les idées, les suggestions et en tient compte, • Les décisions et les plans s'élaborent en commun, • L'équipe est impliquée dans la prise de décision, • Ecoute, analyse et conseille
---	---

On peut regrouper ces types de management dans ce schéma représentatif :

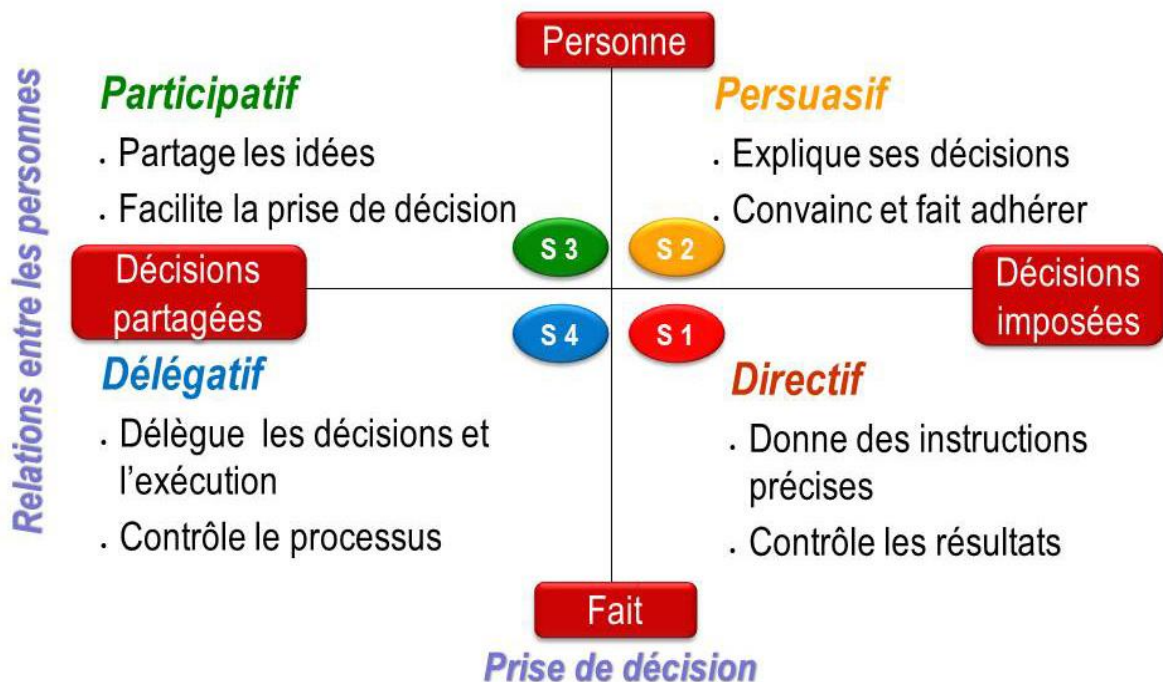


Figure 10 Style du management

VIII- LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL :

Le management des entreprises regroupe les deux volets du processus managérial, le premier stratégique, l'autre opérationnel. Chacun d'eux fonctionne d'une manière rationnelle et objective suivant la vision globale de la direction et le contacte avec son environnement, ce dernier influence l'entreprise et ses objectifs.

La démarche managériale qui regroupe trois étapes principales, la fixation des objectifs, la mobilisation des différentes ressources et moyens, le contrôle et l'évaluation des résultats obtenus, cherche à mettre en action les différents services de l'entreprise d'une façon homogène et cohérente afin de réaliser les objectifs et d'avoir une efficacité et une efficience permanentes. A partir de là, on peut dire que la démarche managériale se subdivise en deux processus le premier stratégique, le deuxième est opérationnel.

Ces deux composants du management constituent des piliers pour l'entreprise, notamment dans un l'environnement complexe, changeant et imprévisible, ce qui explique la recherche d'adaptation avec ces changements persistants.

En bref, on va présenter ces deux formes de management comme suit :

1. Le management stratégique :

Le mot « stratégie » est lié au domaine militaire, il est prêté par les politiciens et les politologues, il s'agit d'un ensemble de processus qui permet aux décideurs de prendre des décisions judicieuses et rationnelles par rapport à leurs objectifs.

Les économistes font adopter ce mot en économie pour donner une dynamique à l'entreprise dans le but d'avoir un statut durable et fiable au sein du marché économique interne et externe. On va présenter quelques définitions du management stratégiques qui vont éclaircir le contenu de cette approche et dévoiler son contenu.

- La stratégie désigne « un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et structures de l'organisation »²⁷.
- « La stratégie d'une entreprise correspond à une configuration cohérente d'activités visant à lui permettre de faire la différence par rapport à ses concurrents »²⁸.
- Le management stratégique est « une démarche au travers de laquelle une organisation ou un système d'action collectif tente de trouver un équilibre satisfaisant entre des exigences (de compétitivité, de sécurité et de légitimité) partiellement contradictoires»²⁹

Ces définitions nous permettent de conclure que le management stratégique signifie la politique mise par l'entreprise dans le but de réaliser ses objectifs et de construire une image et une identité chez leurs clients afin d'acquérir une rentabilité durable et concurrentielle. On peut dire que le management stratégique est fondé sur le choix rationnel entre plusieurs possibilités, ce choix est fondé sur la compréhension et l'explication des différents composants de l'environnement de l'entreprise sur une période longue.

Le management stratégique est lié au sommet de l'entreprise (la direction) qui détermine sa vision globale qui contient son champ d'activité, ses objectifs et les moyens disponible pour réaliser ses buts. C'est une question de création, de performance, de continuité et de développement.

Le management stratégique est fondé sur les critères suivants :

- ❖ L'analyse de l'environnement et ses composants
- ❖ Le choix d'un champ d'activité.
- ❖ La détermination des objectifs.
- ❖ La disponibilité des moyens financiers, humains et matériels pour réaliser les objectifs.
- ❖ La synergie entre les moyens et les compétences afin de réaliser les objectifs.
- ❖ Le suivi de la réalisation du plan et des objectifs.

²⁷ J. F. Soutenain, P. Farcet, 2007, p. 138-139

²⁸ BRUNO.B. et Christine. H, 2010, p. 50)

²⁹ UlrikMayrhofer, 2007, p. 10

A partir de cette démarche la direction s'occupe de la mise en œuvre de la stratégie en veillant la compétitivité, la sécurité et rentabilité de l'entreprise dans son domaine d'activité. Dans l'ensemble, le management stratégique est l'introduction de deux modes d'analyse des entreprises, l'analyse interne qui permet d'identifier et de manifester les compétences et les potentiels de l'entreprise dans le but de les regrouper, les orienter, les manipuler et le mettre en action afin d'acquérir et d'atteindre les objectifs fixés.

Le deuxième mode d'analyse concerne le côté extérieur de l'entreprise, qui comprend tout les composants de son environnement (la technologie, les règles juridiques et institutionnelles, la politique adoptée par l'Etat, les entreprises concurrentes, les différentes domaines d'activités, la demande économique et sociale...etc.) dans le but de s'adapter avec les changements organisationnels ou d'adopter des nouveaux modes d'organisations ou de fonctionnement optimaux avec son environnement.

En bref, le management stratégique c'est orienté l'entreprise vers son avenir, c'est une vision à long terme, c'est une analyse macro et globale de l'entreprise soit sur le plan organisationnel ou fonctionnel.

- Management stratégique : orienter l'avenir de l'entreprise
- Le management stratégique consiste à définir les grandes orientations de l'entreprise sur un horizon temporel de moyen ou long terme
- Le management stratégique est lié aux fonctions de direction de l'entreprise. Il va concerner l'ensemble des activités liées au développement commercial, financier et organisationnelle de l'entreprise. Le manager stratégique doit garantir la pérennité de sa société et en assurer le développement à long terme. C'est donc un management de direction.

Le management stratégique repose sur :

- Une analyse de la firme : l'analyse technologique permet d'identifier les compétences spécifiques de la firme et son potentiel d'innovation. L'analyse organisationnelle met en lumière son potentiel de ressources (ressources humaines, financières, organisationnelles) et sa capacité d'adaptation.
- Une analyse de l'environnement de la firme: comprend l'observation de son macro-environnement (facteurs technologiques, juridiques, politiques, économiques,

sociaux....) et de son microenvironnement (clients, concurrents, fournisseurs, partenaires....)

2. LE MANAGEMENT OPERATIONNEL :

Contrairement au management stratégique, le management opérationnel s'intéresse beaucoup au terrain, par l'exécution ou par la réalisation des objectifs concrètement.

Quand on dit opérationnel, on vise directement l'exécution et l'accomplissement des tâches, le fonctionnement de l'entreprise, l'application du plan. Il concentre sur la performance, l'efficacité et le rendement. Donc le management opérationnel dans ce sens c'est le management du quotidien pour mieux maîtriser la situation et pour garantir une exécution fiable, efficace et efficiente, c'est-à-dire, c'est l'opérationnalisation de la stratégie.

Le manager cherche à orienter l'activité des subordonnés (employés) vers la réalisation des objectifs fixés préalablement. Cette orientation est basée sur l'encadrement et l'animation quotidienne des tâches à exécuter pour tous les membres des employés. Le rôle du manager s'affiche à travers la supervision du processus de la réalisation et l'exécution des tâches suivant le plan établis.

Dans l'ensemble on peut dire que le management opérationnel « concerne en particulier le choix d'une structure, la détermination du processus de décision, l'élaboration d'un système d'information et la conduite des hommes dans l'entreprise ».³⁰

Le management opérationnel s'occupe du côté pratique du management, où il concentre sur la performance, l'efficacité et la vie quotidienne ou factuelle du travail ou de l'entreprise, le manager cherche ici de coordonner, de communiquer, de motiver son personnel pour accomplir les tâches d'une manière rationnelle et rentable.

Pour réaliser son rôle, le manager s'intéresse au quotidien afin de bien cerner tout le processus du travail, à partir de l'aspect organisationnel, technique et humain. Il doit développer des compétences qui tournent autour de :

³⁰ Stéphane BALLAND et Anne-Marie BOUVIER, 2008, p. 28

- ❖ L'identification des problèmes qui se manifestent à l'occasion du travail quelques soit techniques ou humains.
- ❖ La prise des décisions qui conviennent avec ces problèmes ou avec les différentes situations en face.
- ❖ Communiquer avec son équipe de travail ainsi que ses responsables pour avoir une coordination et une coopération effective et affective avec les décisions prises.
- ❖ Le suivi et le contrôle de l'exécution des décisions prises.
- ❖ La révision permanente du plan du travail, ainsi que le planning des différentes étapes d'enchaînement du travail et de réalisation du projet.

Ces qualités ouvrent les portes devant le manager pour piloter et gérer son équipe de travail d'une manière productive, et de prendre ses responsabilités en vue de réaliser et de concrétiser les objectifs de l'entreprise.

Dans l'ensemble, on peut dire que le management opérationnel est la mise en œuvre de la stratégie adoptée par la direction générale, il regroupe toutes les fonctions et les activités qui rendent la stratégie de l'entreprise opérationnelle, en visant à élaborer les décisions les plus efficaces pour aboutir au meilleur résultat.

- Le management opérationnel : optimiser la gestion des ressources de l'entreprise.
- Il s'agit de piloter l'entreprise en veillant à optimiser l'utilisation des ressources disponibles et de coordonner l'action des différents membres de l'organisation vers les objectifs fixés .
- Le management opérationnel concerne plus concrètement le management d'une unité de l'entreprise avec les hommes et les femmes qui la composent. Le manager opérationnel sera donc plus centré sur l'efficacité de fonctionnement de son unité et sur les membres de son équipe. On peut définir précisément cette forme d'encadrement comme étant l'ensemble des pratiques permettant de conduire une équipe vers l'atteinte d'un résultat.

L'interdépendance du management stratégique et management opérationnel

Les deux dimensions du management sont par nature complémentaires:

- Le management opérationnel : s'inscrit dans un cadre d'action défini par le management stratégique.
- Le management stratégique: peut-être influencé par le management opérationnel

Comparaison entre le management stratégique et le management opérationnel :

Critères	Le management stratégique	Le management opérationnel
Le temps	Long terme	Courte durée
Démarche	Globale (macro)	Particulière (micro)
Les acteurs	La direction générale	Tous les niveaux de la hiérarchie.
Les objectifs	Le choix de l'activité, le développement de l'entreprise...etc.	Gérer le quotidien
Les relations	Externes / internes	Internes
Les décisions	Non modifiables	Modifiables

CONCLUSION DU CHAPITRE 03

En conclusion de ce chapitre qui a exploré les différentes écoles du management, les styles de management, le processus du management et le management opérationnel et stratégique, nous avons pris conscience de la richesse et de la complexité de ce domaine essentiel dans le monde des affaires et de l'administration.

Nous avons examiné les différentes écoles du management, allant des approches classiques axées sur l'efficacité et l'optimisation des processus, aux perspectives contemporaines mettant l'accent sur la collaboration, l'innovation et l'adaptabilité. Chacune de ces écoles a apporté des contributions significatives à notre compréhension du management et a influencé les pratiques de gestion dans les organisations.

Nous avons également étudié les styles de management, en reconnaissant que chaque manager a sa propre approche et manière de diriger. Des styles autoritaires aux styles participatifs et délégués, nous avons examiné les caractéristiques de chaque style et les implications sur la motivation et la performance des employés. Nous avons également souligné l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité des styles de management en fonction des situations et des contextes spécifiques.

Ensuite, nous avons exploré le processus du management, en mettant en évidence les étapes clés de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle. Nous avons compris que le management est un processus continu et itératif, qui nécessite des compétences en résolution de problèmes, en prise de décision et en communication.

Enfin, nous avons abordé la distinction entre le management opérationnel et le management stratégique. Le management opérationnel se concentre sur la gestion quotidienne des activités et des processus, tandis que le management stratégique implique la définition des orientations stratégiques à long terme de l'organisation. Les deux dimensions du management sont complémentaires et nécessaires pour assurer la pérennité et la réussite d'une organisation.

Ce chapitre nous a permis de prendre conscience de la diversité des approches, des concepts et des pratiques du management. Chaque école, chaque style et chaque dimension du management apporte une contribution unique à notre compréhension et à notre pratique de

cette discipline en constante évolution.

Nous vous encourageons à poursuivre votre exploration et votre réflexion sur les différentes écoles du management, les styles de management, le processus du management et le management opérationnel et stratégique. Approfondir vos connaissances dans ces domaines vous aidera à développer votre propre approche de management et à relever les défis et les opportunités de votre carrière professionnelle.

Travail à faire

Questions de révision

- 1- Décrivez la fonction de planification et expliquez quels sont ses rapports avec les autres fonctions de la gestion, c'est-à-dire l'organisation, le contrôle et la direction.
- 2- Qu'est ce que la fonction d'organisation ? D'où vient son importance ? Quels sont ses rapports avec les autres fonctions de la gestion ?
- 3- En quoi consiste la direction d'une entreprise ?
- 4- Quel est le rôle du contrôle dans le processus général de management d'une unité ou d'une entreprise ?

Mini-Cas : « Je sais commander »

Anas LARGAT est furieux. On vient d'annoncer la nomination de Driss CHRAIBI comme directeur adjoint de l'usine, alors que lui-même avait postulé pour ce poste et était certain d'être choisi. Il fait irruption dans le bureau du directeur des ressources humaines et l'interrompt dans son travail.

« Peux-tu m'expliquer c'est quoi cette farce, lance Anas d'entrée de jeu. Je suis contremaître depuis sept ans, je fais du bon travail, tout le monde le dit.

Driss est ici depuis quatre ans seulement. Depuis sept ans je donne des ordres, je me fais obéir, tout le monde est content, les ouvriers me respectent. C'est moi qui mérite cette promotion, pas Driss.

- Calme-toi Anas, répond doucement le directeur. Assieds-toi, parle moins fort et écoute.
- C'est toi qui vas m'écouter. Quelle est la bande de tarés qui a pris une décision pareille ? je veux le savoir, je veux leur dire ma façon de penser. Ils le regretteront, ça, je te le garantis. »

Là-dessus, Anas assène un violent coup de poing sur la table et sort du bureau du directeur des ressources humaines en claquant la porte.

Question :

À la lumière de ce qui précède, qu'est ce qui vous permet de conclure que Anas LARGAT n'est pas prêt à assumer les fonctions d'un directeur adjoint d'usine? Pourquoi ?

Application

1. « La rémunération est importante pour moi qui suis en bas de l'échelle, être le meilleur c'est bon pour les cadres ! »
2. « Travailler dans une entreprise qui est leader sur son marché est motivant.»
3. « J'ai été trahi par un membre de mon équipe, il n'y a rien de pire. Il faut cultiver une ambiance de confiance. »
4. « je suis dégoûté, le projet est abandonné, le responsable de l'atelier ne l'a pas du tout défendu.»
5. « Chaque salarié, à tous les niveaux hiérarchiques, doit pouvoir se dire qu'il peut prendre des décisions. »
6. « Cultiver de manière excessive l'esprit de compétition, est contreproductif et nuit à la motivation du groupe. Dans mon entreprise, nous avons un vendeur qui a des résultats fabuleux mais qui est incapable de travailler en équipe et qui fait violemment ressentir sa position dominante vis-à-vis des autres salariés. »
7. « Lorsque Anis a découvert que son nom avait changé de place dans l'annuaire, il a commencé à s'absenter plus souvent. »
8. « Les collaborateurs peuvent suggérer une idée dans la boîte à idée et elle sera appliquée ou réalisée si elle s'avère bénéfique. »
9. « La reconnaissance, cela commence déjà par un simple compliment ou un salut amical. Mais il faut savoir s'adapter à chaque personne. Certains salariés ont besoin de recevoir des compliments avec tambour et trompette pour être motivés. D'autres, au contraire, sont embarrassés par des compliments trop marqués. »
10. « Quand on me demande dans quelle entreprise je travaille et que je dis « LMH », on général on me répond « Waouh !!! ». Cela rend fier... »
11. « Le chef doit inciter à prendre des décisions communes, partager les objectifs et les succès, montrer clairement à chaque membre de l'équipe sa contribution dans la réussite. »
12. « Je dois travailler parce que j'ai besoin d'argent. »

Question :

Les situations ci-dessus mettent en évidence différents facteurs de motivation : rémunération, image de l'entreprise, ambiance du travail, style de direction, reconnaissance et responsabilisation. Repérer le facteur correspondant à chaque

Questions de révision

1. . Quelle est l'actualité de l'école classique du management ?
2. Dans quelles structures organisationnelles modernes retrouve-t-on aujourd'hui des traces des conceptions de Taylor ?
3. Faites un parallèle entre l'approche de Fayol et les principes de la gestion moderne.
4. Quels sont les désavantages possibles de l'organisation bureaucratisée à partir des principes de Max Weber ?
5. 4. l'approche sous l'angle des relations humaines a-t-elle encore sa place dans les organisations marquées par la recherche prioritaire de la rentabilité financière ? 5. En quoi l'approche par les processus, l'analyse systémique et la théorie de la contingence sont-elles des produits de la société contemporaine ?

Mini-Cas : Un mariage de raison

Au printemps 2008, la multinationale Pharmix se portait acquéreur de Bekchem, PME québécoise spécialisée dans la production de vitamines et d'hormones de synthèse. Le siège social du groupe Pharmix se trouve à Philadelphie, et la société a de nombreuses filiales dans plusieurs pays.

Les dirigeants ont émis un communiqué pour informer tous les anciens employés de Bekchem qu'ils conserveraient leurs emplois, mais qu'il y aurait de nouvelles affectations pour éviter les dédoublements avec les tâches effectuées par les employés de Pharmix. La mise en place de la nouvelle structure s'est faite sur une période de quatre mois ; ensuite les nouveaux employés se sont installés dans les locaux de Pharmix, au centre ville.

On constate que cette fusion ne va pas sans heurts. Les anciens travailleurs de Pharmix perçoivent les nouveaux venus comme des envahisseurs. Le nouveau partage des tâches a fait bien des mécontents. Par exemple, Robert Bruneau, qui représentait Pharmix auprès des pharmacies et magasins de produits naturels de l'île de Montréal depuis plusieurs années, est à présent affecté à ceux de la Montérégie ; c'est Eve Dupuis, anciennement de Bekchem, qui est affectée à l'île de Montréal. Robert est furieux, il raconte à qui veut l'entendre qu'il a mis des années à construire une relation de confiance avec les commerces de Montréal, et que

c'est quelqu'un d'autre qui va en recueillir les fruits.

Les anciens de Bekchem ont du mal à s'habituer à certaines façons de faire de Pharmix. Par exemple, les représentants doivent rédiger un rapport mensuel détaillé pour justifier leurs déplacements et le temps passé à l'extérieur des bureaux. Chez leur ancien employeur, ce genre de rapport n'existait pas, seuls les résultats comptaient et ceux –ci étaient jugés d'après le nombre de commandes. Jean Généreux, le directeur des ventes, un ancien de Bekchem, a suggéré à John Swift, directeur général de Pharmix Québec, d'abandonner ces rapports, mais celui-ci a répondu qu'on y tient au siège social canadien, à Toronto, pour savoir ce que chaque représentant fait de son temps. Dans une organisation de cette envergure, c'est le seul moyen de suivre le travail de chaque employé ; Jean Généreux craint que d'autres difficultés ne se présentent. Il remarque depuis quelques semaines un certain absentéisme et il constate qu'il y a de fréquentes disputes entre les représentants.

Question : Comment adapter le modèle organisationnel pour rétablir un climat de travail harmonieux et productif ?

CONCLUSION GENERALE

En conclusion de ce polycopié consacré à l'organisation et au management des entreprises, nous avons parcouru un large éventail de concepts, théories et pratiques essentiels pour comprendre le fonctionnement et la gestion des organisations dans un contexte professionnel.

Nous avons commencé par examiner les fondements de l'organisation, en explorant les différents types de structures organisationnelles, les mécanismes de coordination et les processus de prise de décision. Nous avons compris l'importance de concevoir des structures flexibles et adaptatives, capables de répondre aux défis et aux changements constants de l'environnement des affaires.

Ensuite, nous nous sommes intéressés au management, en explorant les rôles et les responsabilités des managers, ainsi que les compétences et les qualités nécessaires pour réussir dans ce rôle. Nous avons étudié les différentes écoles du management, les styles de management, le processus de management et les dimensions opérationnelles et stratégiques du management.

Nous avons également abordé des sujets clés tels que la gestion des ressources humaines, la gestion de la performance, la gestion de la qualité et l'innovation. Nous avons souligné l'importance de la communication, de la collaboration et de la motivation des équipes pour favoriser un environnement de travail productif et épanouissant.

Tout au long de ce polycopié, nous avons intégré des exemples concrets, des études de cas et des outils pratiques pour illustrer les concepts théoriques et faciliter leur application dans des situations réelles. Nous avons encouragé les étudiants à développer une pensée critique, à poser des questions et à approfondir leur compréhension du domaine de l'organisation et du management.

L'objectif de ce polycopié était de fournir aux étudiants une base solide dans le domaine de l'organisation et du management, en les aidant à développer des compétences et des connaissances essentielles pour réussir dans leur future carrière professionnelle. Nous espérons avoir atteint cet objectif et que ce polycopié vous a été utile dans votre

apprentissage.

Nous tenons à remercier les étudiants pour leur engagement, leur participation et leur intérêt tout au long de ce cours. Nous espérons que cette expérience a été enrichissante et qu'elle a contribué à votre développement personnel et professionnel.

Enfin, nous encourageons les étudiants à poursuivre leur apprentissage, à continuer d'explorer les multiples dimensions de l'organisation et du management, et à rester ouverts aux nouvelles idées et aux évolutions du monde des affaires.

BIBLIOGRAPHIE

1. Albéric Hounounou, **100 fiches pour comprendre le management**, 3ème édition,
2. Bréal, Paris, 2011.
3. Bayle Emmanuel, « Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. », *Staps*
4. 1/2007(no75), p. 59-81 URL : www.cairn.info/revue-staps-2007-1-page-59.htm. Consulté le 05/08/2020 à 11:00h.
5. BRUNO. B. et Christine. H, **Management**, DUNOD, Paris, 2010.
6. Cyrille Mandou, **comptabilité générale de l'entreprise**, 2ème édition, De Boeck, Bruxelles, 2008.
7. Eric Delavallée, **quant fixer des objectifs ne suffit plus ! quel management pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs**, éditions d'Organisation & groupe Eyrolles, Paris, 2006.
8. Denis Proulx, **management des organisations publiques**, presses de l'université du Québec, Québec, 2006.
9. Frederick Winslow Taylor, **the principals of scientific management**, Harper & Brother Publishers, New York and London, 1919.
10. Henry Mintzberg, **Managing**, BK, San Francisco California, 2009.
11. Henry Mintzberg, **tracking strategies: toward a general theory**, Oxford University press, London, 2007.
12. Henry Mintzberg, **structure in five: designing effective organizations**, Prentice-Hall, New-Jersey, 1993.
13. Henri Fayol, **administration industrielle et générale**, ENAG, Alger, 1990.
14. Jacques ROJOT, **théorie des organisations**, éditions ESKA, Paris, 2003.
15. *Jean-Philippe Robé, L'entreprise et le droit*, Que sais-je ? P.U.F., Paris, 1999.
16. Jean-Michel Plane, **théorie des organisations**, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2003.DR. BOUMEGOURA NAIM. MANAGEMENT DES ENTREPR
17. J. F. Soutenain et P. Farcet, **organisation et gestion de l'entreprise**, BERTI éditions, Alger, 2007.
18. Jean-Paul Piriou et Denis Clerc, **lexique de sciences économiques et sociales**, 8^{ème} édition, collection Repères, La Découverte, Paris, 2007.
19. Laurence Lehmann- Ortega et als, **Stratégor**, 4ème édition, DUNOD, Paris, 2004.

20. Michel Darbelet et al, **l'essentiel sur le management**, 5ème édition, BERTI éditions Alger, 2011.
21. Michel Amiel et autres, **management de l'administration**, 2ème édition, De Boeck université, Bruxelles, 1998.
22. . Mohammed Ben Tahar, **management composants et processus**, éditions publibook, Paris, 2013.
23. Stéphane BALLAND et Anne-Marie BOUVIER, **Management des entreprises en 24 fiches**, DUNOD, Paris, 2008.
24. UlrikMayrhofer, **Management stratégique**, Bréal éditions, Paris, 2007.