



**UNIVERSITE CADI AYYAD**  
**Faculté des Sciences Juridiques,**  
**Economiques et Sociales**  
Marrakech.

**FILIERE SCIENCES ECONOMIQUES ET GESTION**

# **MANAGEMENT GENERAL**

**Professeurs :**

***Farid CHAOUKI***  
***Mohamed BENMOUSSA***

**Premier semestre**

**SOMMAIRE**

**INTRODUCTION GENERALE ..... 3**  
**CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU CONCEPT DU MANAGEMENT..... 7**  
    I. PRINCIPES DU MANAGEMENT ..... 7  
    II. LES FONCTIONS DU MANAGEMENT : ..... 9

**CHAPITRE II : L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT..... 13**  
    I. L'ENTREPRISES ET SES COMPOSANTES..... 13  
    II. L'ENVIRONNEMENT ET SES COMPOSANTES..... 17

**CHAPITRE III COMPOSANTES DE MANAGEMENT ET ROLES DU MANAGER 24**  
    I. LES COMPOSANTES DU MANAGEMENT ..... 24  
    II. LES ROLES DU MANAGEMENT : ..... 25  
    III. CONNAISSANCES ET QUALITES DU MANAGER : ..... 27  
    IV. LES TYPES DE TRAVAIL MANAGERIAL : ..... 30

**CHAPITRE IV : LES ECOLES DE MANAGEMENT ..... 33**  
    I. LE MANAGEMENT : VISION MECANISTE SIMPLE ..... 33  
    II. LE MANAGEMENT : VISION SYSTEMIQUE COMPLEXE..... 38

## INTRODUCTION GENERALE

C'est vers la fin des années soixante, que le mot management est devenu un concept clé aux Etats-Unis . Il avait déjà été défini au début du siècle comme un art. L'art d'obtenir des gens que les choses soient faites , par exemple, ou tout simplement l'art du possible.

Actuellement, le management « action ou art, ou manière de conduire une organisation de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise ».

Le processus du management, existe dans toutes les organisations qui cherchent à atteindre un but, qu'elles se situent dans le secteur privé ou public, qu'elles soient à but lucratif ou non, qu'elles soient incluses dans le système capitaliste ou socialiste ; ceci sans préjuger du degré de centralisation de la structure mise en place, ni de la qualité du partenariat.

Le terme Management n'a longtemps été utilisé que comme une traduction du substantif équivalent anglo-saxon, et compris comme synonyme de "gestion". Son usage récent est sensiblement différent.

En effet, Bien que d'origine latine, c'est en anglais que le sens actuel du terme est fixé définitivement pour désigner **l'activité qui consiste à conduire, diriger un service, une institution, une entreprise.**

Le manager est donc celui qui sait utiliser les talents mis à sa disposition pour diriger au mieux la « maison<sup>1</sup> » qui lui est confiée.

Si l'on accepte cette première définition du management, on constatera que chacun, quel que soit son rôle et son métier, est concerné par le management : comme responsable d'un service, comme membre d'un service. Alors ? Chacun ferait du management sans le savoir, mais convenons qu'il est préférable de manager en sachant ce que l'on fait.

### *En quoi consiste le Management ?*

Le management est le métier qui consiste à conduire, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance.

Le management est un **métier**, c'est-à-dire une activité, une pratique qui regroupe un ensemble de savoir-faire techniques et relationnel. Ce n'est ni un processus abstrait, ni une théorie.

---

<sup>1</sup> La maison signifie ici une entreprise, une institution, un service, un groupe, une famille...

Ce métier a, par rapport aux autres métiers, deux caractéristiques propres :

Il s'exerce avec et auprès d'autres personnes (collaborateurs, supérieurs hiérarchiques, collègues, ...). Ce n'est pas un métier solitaire.

Et, de ce fait, il s'apprend au contact du terrain. L'objet des formations management est de prendre conscience de sa pratique et de gagner en technicité ou en savoir-faire relationnel. Elles ne sauraient remplacer la pratique.

Ce métier consiste à **conduire**. Il peut signifier "diriger". "commander ", "coordonner", "faire participer, "animer". **Le terme retenu** importe peu pour le moment. Ce qui compte, c'est le sens : **avoir** la responsabilité d'une équipe qui doit atteindre des objectifs en **commun**.

Ce métier s'exerce **dans un contexte donné**.

Il s'agit :

De l'environnement économique, politique, social, de ses contraintes, de ses opportunités ;

de la culture, des mentalités, des traditions, de l'institution, du ministère, de l'établissement public,...

Ce contexte est donné. On peut vouloir le faire évoluer, le modifier, mais en tout état de cause, il faut en tenir compte et adapter sa pratique managériale aux réalités dans lesquelles on agit.

Manager, c'est conduire un groupe d'hommes et de femmes.

Manager, c'est... atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation.

Toute la difficulté du management réside dans cette proposition :

**pour** atteindre un objectif, il faut d'abord en avoir un. car, comme l'exprimait Sun-Tsé (stratège chinoise du V siècle avant Jésus-Christ) : « Celui qui n'a pas d'objectif, ne risque pas de l'atteindre ». Or, dans une organisation les objectifs ne sont pas toujours clairement définis, et même lorsqu'ils le sont au niveau de l'organisation dans son ensemble, ils ne sont pas disponibles ipso facto au niveau de chaque sous-ensemble. Un effort de déclinaison est nécessaire. C'est là où le manager joue un rôle déterminant.

il faut ensuite faire œuvrer l'ensemble des membres de l'équipe vers cet objectif, alors même que ceux-ci peuvent avoir des objectifs personnels divergents, voire même opposés.

A cet égard, on compare souvent le management à une chaîne haute-fidélité : dans celle-ci, la qualité du son final dépend, non pas de la qualité du maillon le plus fort. mais de celle du maillon le plus faible. Il ne sert donc à rien d'avoir un excellent amplificateur ou de bons haut-parleurs si le lecteur de disque est de mauvaise qualité : c'est lui qui déterminera le niveau de sortie du son. Il en va de même pour le management.

Par conséquent, le manager consiste à faire travailler les gens ensemble. C'est un métier en soi qui se surajoute à la technicité du base du cadre qui l'exerce : droit, finance, comptabilité, physique, chimie. Informatique,...

Cette réalité n'est pas toujours bien perçue au Maroc, et plus particulièrement dans l'Administration, car les cadres ne sont pas préparés à exercer leur métier de manager. Bien au contraire, tout leur mode de formation initiale (les grandes écoles ou l'université) ou continue (les concours et examens professionnels, les stages) repose sur la technicité de base et sur les capacités de rédaction, non sur les compétences en matière d'animation d'équipe ou de management stratégique (sauf au plus haut niveau, et encore ...). Bien évidemment, la place qu'occupe chacun des deux métiers varie selon la position de chaque cadre. Aux premiers niveaux d'encadrement, l'essentiel du travail du cadre repose sur sa technicité de base. Aux niveaux supérieurs, la proposition inverse : "l'autre" métier devient le premier et, pour un dirigeant, la technicité de base devient secondaire. D'ailleurs, que veut dire technicité de base pour un dirigeant, si ce n'est le management ? **EN SYNTHÈSE**

Tout cadre qui a en charge une équipe doit exercer deux métiers : celui résultant de sa technicité de base et celui de manager.

Aux premiers niveaux d'encadrement, la légitimité du cadre repose sur sa technicité de base. Aux niveaux supérieurs, par contre, ce sont les compétences managériales qui fondent la légitimité du dirigeant. Aux niveaux intermédiaires, c'est un mélange des deux.

Le management est donc un ensemble de principes. En effet, le principe est un guide à l'action ou la pensée, qui peut être sous forme d'un énoncé ou d'une vérité. L'énoncé indique ce que doivent être les résultats une fois le principe est appliqué.

Les principes qu'on va présenter traduisent les développements contemporains de la théorie et de la pratique de management. Ils sont fondamentaux mais ne sont pas absolus.

Les bons principes du management doivent être :

Pratique	on peut les utiliser à n'importe quel moment de la vie de l'organisation
Adaptés	aux principales formes structurelles des organisations
Cohérents	On devrait obtenir les mêmes résultats dans des circonstances similaires
Flexibles	Leur application devrait aux différences ou aux changements de situation qui affectent l'organisation

Ces principes susceptible de modification précisent dans quel sens l'action doit être orientée.

Parmi les règles qui expliquent la réussite et l'excellence du management des organisations on peut citer :

**A :**

Connaître les objectifs de la société,  
Choisir des employés efficaces,  
Déléguer l'autorité en laissant les subordonnés décider des opérations qui sont dans leurs champs respectifs de responsabilité  
Vérifier que les résultats obtenus sont satisfaisants

**B**

Choisir soigneusement les membres de son équipe  
Les motiver  
Promouvoir une bonne communication  
S'efforcer d'avoir des relations interpersonnelles efficaces  
Réduire au minimum les conflits entre les membres de l'équipe

**C :**

Renforcer les compétences dans les domaines des relations humaines  
Apprendre à parler et à écouter efficacement  
Fixer des normes ou des niveaux de résultats à atteindre  
Voir les situations de point de vue des autres  
Devenir efficace en matière de prise de décision  
Etre un chef en participant à l'action  
Evaluer les résultats et, si nécessaire, entreprendre des actions correctives

**D :**

Ne passer du temps qu'à ce qui est réellement important  
Se faire un programme et le suivre  
Rechercher en autrui le meilleur et non le pire  
S'assurer que chaque membre de l'équipe effectue le travail qui lui convient le mieux  
Encourager les membres de l'équipe à prendre des responsabilités  
Evaluer les résultats de chaque membre honnêtement et d'une façon cohérente  
Améliorer les connaissances de tous

Ces principes sont mis en application par plusieurs organisations. En effet, une étude (McKinsey) sur quelques entreprises souvent citées comme étant bien organisées et performantes a permis d'identifier les critères communs à ces sociétés : *"ceux qui réussissent de façon exceptionnelle font de grands efforts pour simplifier les choses. Ils s'appuient sur des structures d'organisation simples, des stratégies simples, des objectifs simples et des modes de communication simples"*.

1. une orientation systématique vers l'action
2. une forme simple et un état-major réduit
3. un contact permanent avec la clientèle
4. une amélioration de la productivité par les hommes
5. une autonomie opérationnelle pour encourager l'esprit d'entreprise
6. une insistance sur une valeur essentielle de l'entreprise
7. une priorité pour réaliser ce qui est le mieux maîtrisé
8. des contrôles à la fois lâches et serrés.

## CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU CONCEPT DU MANAGEMENT

### I. PRINCIPES DU MANAGEMENT

Il existe une très grande diversité de définitions apportées à ce jour au mot de Management. Voici quelques unes parmi les plus courantes :

- Pour certains, le management désigne " l'ensemble des disciplines, méthodes, techniques, qui englobent les tâches de direction, gestion, administration, organisation des entreprises" L'application de ces techniques vise, dans cette optique, à atteindre la plus grande efficacité, en permettant au responsable d'organiser au mieux ses ressources et ses moyens, ou, en d'autre termes, "d'optimiser ses résultats". Le management serait en quelque sorte "l'art d'être efficace".

- Pour l'Amerrissant Management Association, " le management consiste à canaliser des ressources humaines et matérielles dans des unités d'organisation dynamiques, ordonnées, en vue de l'obtention de certains résultats visant, d'une part, à satisfaire ceux pour qui se fait ce travail et, d'autre part, à susciter chez les exécutants un bon moral et la satisfaction du devoir accompli "

- Enfin , Walter Bennes dans son livre " Diriger " compare le leadership et le management . "Le leadership est toute tentative d'influencer le comportement d'une autre personne ou d'un groupe . Le leadership se réfère à des situations où vous travaillez avec les autres . Ils rapporte au fait d'accomplir des tâches et d'atteindre des objectifs par les efforts d'autres personnes . Les leaders efficaces font advenir les événements . Ils ne restent pas assis à observer les autres et à attendre pour réagir selon ce qui va se passer. Ils savent ce qui devrait arriver, prévoient une manière de le faire arriver et prennent des mesures à cet effet !

Voyez le contraste avec le management :

Le management consiste à travailler avec et par l'entremise des autres à la réalisation d'objectifs organisationnels. Cela ne s'applique pas qu'aux affaires, mais à toute forme d'organisation : famille, vie communautaire, amicale ou société, église, club. Quel que soit le cadre, le management consiste à travailler avec les autres pour réaliser des objectifs organisationnels . Le leadership est un concept plus vaste que celui de management . Vous pouvez avoir en tête une grande variété d'objectifs différents quand vous tentez d'influencer les autres . Le management est en fait une forme particulière du leadership qui prend en compte les objectifs d'une organisation. Le leadership en lui-même peut être utilisé n'importe quelle finalité ."

Le management est une discipline intéressante parce qu'elle traite de la recherche, de la définition des objectifs et de la façon de les atteindre. Ainsi, il peut être défini de plusieurs manières. Le management est le processus d'atteindre les objectifs par le biais des autres personnes

L'une des définitions la plus citée : la réalisation des objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes.

**Le management est le processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources.**

Ainsi, il ressort de ces définitions quelques principes qui facilitent la compréhension du concept de management, et qu'on peut résumer de la manière suivante :

**1. LE MANAGEMENT A UN OBJECTIF** : le management cherche à réaliser quelque chose spécifique sous forme d'objectif. La réussite dans ce cas se mesure par la réalisation des objectifs. Le management est de ce fait un moyen efficace d'obtenir que les tâches utiles soient accomplies.

**2. LE MANAGEMENT EST LE DOMAINE DE L'ACTION** : les dirigeants consacrent toujours leurs efforts et énergies pour la réussite de l'action. Pour cela, le manager s'entend bien avec ses collaborateurs dans un esprit d'équipe.

**3. LE MANAGEMENT EST UNE ACTIVITE** : c'est une activité distincte, que l'on peut étudier, il y a des connaissances précises relatives à son domaine, et des compétences concernant sa pratique peuvent être acquises.

**4. LE MANAGEMENT SE REALISE PAR, AVEC ET A TRAVERS LES EFFORTS D'AUTRES PERSONNES** : les tâches doivent être accomplies avec les efforts d'autres membres de l'équipe.

**5. LE MANAGEMENT EST LE FRUIT DES EFFORTS D'UN GROUPE** : le concept est toujours associé à l'équipe. Les objectifs d'une entreprise sont toujours susceptibles d'être atteints par un groupe que par une seule personne.

**6. LE MANAGEMENT EST UN MOYEN D'INFLUENCE SUR LA VIE HUMAINE** : un dirigeant doit influencer positivement son environnement du travail. Il peut, ou doit, stimuler ses collaborateurs pour qu'il améliore leurs résultats et intervenir pour que les actions correctes soient décidées.

### **1) Différence entre gestionnaire et manager :**

Gestionnaires ou managers à tous les niveaux et dans tous les genres d'entreprises ; ont la tâche fondamentale de créer et de maintenir un environnement dans lequel des individus qui travaillent ensemble peuvent accomplir des missions et réaliser des objectifs préétablis.

#### **les gestionnaires :**

Ils ont la responsabilité de prendre des mesures qui permettront aux individus d'apporter leur contribution à la réalisation d'objectifs communs. Ainsi le gestionnaire doit créer un environnement interne susceptible de favoriser un haut niveau de rendement, La gestion n'est pas aussi flexible autant que la Management.

#### **Le manager :**

Il doit évoluer aussi bien dans son environnement externe à l'entreprise que dans son environnement interne, constitué par les diverses sources de l'entreprise. Ainsi, le manager doit s'adapter de façon constante et dynamique au changement de l'environnement, à la flexibilité de la structure au travail de l'équipe et à la participation de tout le monde au fonctionnement de l'environnement.

On peut ainsi conclure que le terme de gestion est limité aux fonctions de direction d'HENRI FAYOL (planification, organisation, contrôle, direction), alors que le management couvre non seulement ces différentes fonctions décrites par FAYOL, mais aussi les rôles et les techniques liés à ces fonctions.

## **2. Le Management : ART OU SCIENCE ?**

### **En tant que science**

C'est un corps d'objectifs et de connaissance qui représente ce que la réflexion en management a produit de meilleur. La science de la gestion est un ensemble de connaissances systématiques, accumulées et reconnues permettant de comprendre les vérités générales concernant le management. Il n'est pas une science exacte comme la chimie, par ce qu'il traite de facteur humain.

### **En tant qu'art**

C'est une aptitude créatrice personnelle doublée d'une aptitude à obtenir des résultats. La capacité de création est développée par l'observation des problèmes, des événements et des possibilités offertes, tandis que l'expérience, la pratique et l'étude des résultats développe l'efficacité.

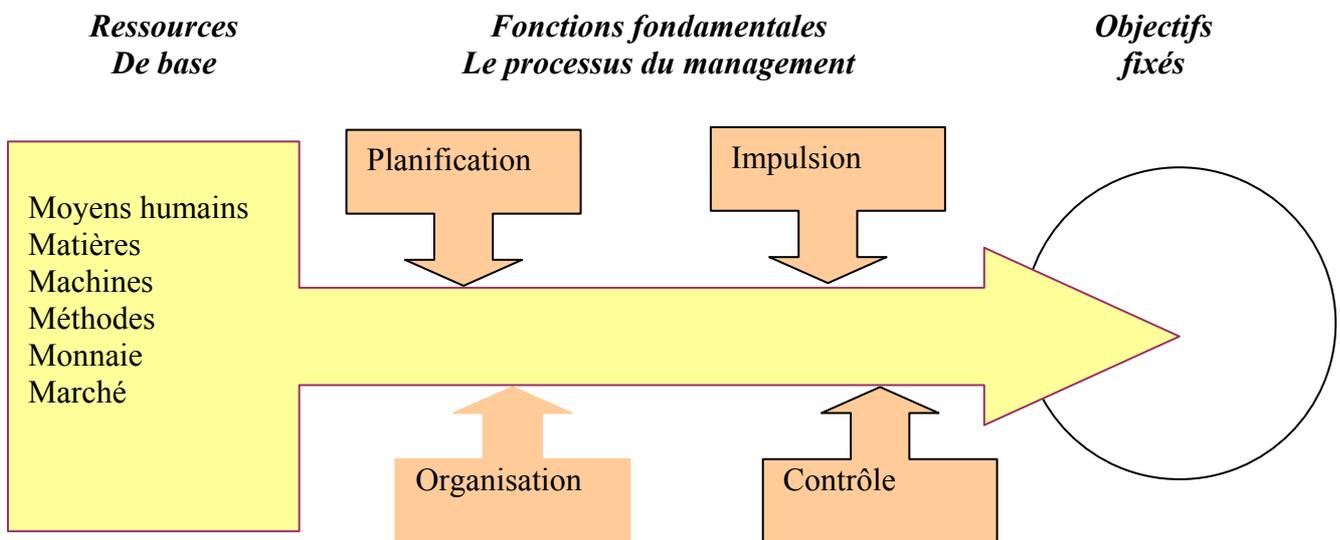
Si la science nous enseigne les connaissances, l'art nous enseigne la pratique. Pour réussir, le manager doit faire preuve d'efficacité et d'efficacités dans ses connaissances et sa pratique. De ce fait, l'art de la gestion commence là où s'arrête la science de la gestion. On se réfère d'abord aux faits, on utilise en priorité les "connaissances" et les données objectives.

## **II. LES FONCTIONS DU MANAGEMENT :**

De nombreux auteurs se sont aperçus que les fonctions du dirigeant constituaient un cadre à l'intérieur duquel on pouvait organiser les connaissances du management.

Ces classifications permettent d'accueillir toutes les idées nouvelles, tous les résultats de recherche et toutes les nouvelles techniques. A cette fin, au début du 20<sup>ème</sup> siècle, HENRI FAYOL a constaté que les managers performants poursuivaient un processus de management formé de différentes fonctions fondamentales : planification, organisation, direction et contrôle.

Cette définition peut être représentée de la manière suivante



**Figure : la signification du management**

Les ressources sont au service des fonctions pour réaliser les objectifs préalablement définis.

### 1) Planification :

#### Définition :

Planifier, c'est décider à l'avance de ce qui sera fait, comment, quand et par qui cela serait fait ?

La planification permet d'établir un rapport entre la situation existante et la situation souhaitée et de réaliser des choses qui sans elles, ne seraient pas possible. Elle constitue la fonction de base du management. La fonction de planification comprend des orientations de l'entreprise dans son ensemble et départements et des sections qui la compose. Elle suppose le choix des objectifs de l'entreprise, les buts et la définition des moyens de les atteindre.

#### L'importance de la planification :

- Faire contre poids à l'incertitude et au changement :l'incertitude et le changement rendent la planification nécessaire ;
- Diriger l'attention sur les objectifs ;
- Réaliser des économies ;
- Faciliter le contrôle.

### 2) Organisation :

La fonction organisation consiste à concevoir et à maintenir des systèmes.

Elle consiste à regrouper les activités nécessaires à la réalisation d'objectifs, à confier chaque groupe d'activité à un cadre possédant une autorité suffisante pour veiller à leur exécution et à coordonner à la verticale comme à l'horizontale la structure de l'organisation. Ainsi, cette fonction consiste à déterminer les tâches qui

devraient être accomplies et de définir ainsi les auteurs de ces différentes tâches et aussi d'identifier à quel niveau elles devraient être faites.

### 3) Direction :

La direction est une fonction qui relève principalement des relations interpersonnelles. Même si les fonctions planification ,organisation conclues sont assumées le plus efficacement possible ;il demeure toujours nécessaire d'orienter les individus d'établir de bonnes communications et de faire preuve d'aptitude à la direction .

Ainsi, les principes de la direction peuvent être résumés comme suit :

**principes d'harmonie des objectifs** :Les buts personnels des employés doivent s'intégrer aux objectifs de l'entreprise.

**clarté et intégrité des communications** :L'objet de communication consiste à faire en sorte que les individus comprennent l'importance de maintenir le climat de collaboration nécessaire pour atteindre les buts de l'entreprise.

**principe de motivation** :Plus les gestionnaires évalueront soigneusement, la structure des récompenses ,la considéreront d'un point de vue situationniste et contingent , l'intégreront dans un système global de gestion et plus leur programme d'incitation sera plus efficace .

**Principe de leadership** :Compte tenu du fait que les gens ont tendance à suivre ceux en qui ils voient un moyen de satisfaire leurs buts personnels ,mieux les dirigeants comprendront ce qui motive leurs subalternes et comment les motivations s'articulent et plus ils appliqueront cette compréhension dans leur fonction de dirigeant : ils pourront être des leaders efficaces .

\*

### 4) Contrôle :

Contrôler, c'est analyser et rectifier les activités des subalternes de façon à s'assurer que les événements sont conformes aux plans.

La fonction « contrôle » compare donc les résultats obtenus aux buts et aux plans, situe les écarts négatifs et par la mise en œuvre des mesures correctives, contribue à la réalisation des plans . Le plan indique aux gestionnaires la façon d'utiliser les ressources pour atteindre les buts précis. Le processus de contrôle se présente comme suit :

**Etablissement des normes** : C'est à dire élaboration des plans.

**Mesures de rendement** : C'est à dire les mesures des écarts entre les objectifs souhaités et les objectifs effectivement réalisés.

**Correction des écarts** : En redéfinissant leurs plans, modifier leurs buts, en redistribuant les tâches .

**Tableau 1-1 les fonctions et les activités du Management**

<b>FONCTIONS</b>	<b>ACTIVITES</b>
<b>Planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prévisions</li> <li>-Développement des objectifs</li> <li>-Programmation</li> <li>-Etablissement de l'emploi</li> <li>-Budget du temps</li> <li>-Développement des procédures</li> <li>-Développement des régulations</li> <li>-etc.</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Développement de la structure organisationnelle</li> <li>-Délégation</li> <li>-Développement des relations</li> <li>-etc.</li> </ul>
<b>Direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prise de décision</li> <li>-Communication</li> <li>-Motivation</li> <li>-Sélection des personnes</li> <li>-Développement des personnes</li> <li>-etc.</li> </ul>
<b>Contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Développement des standards de performances</li> <li>-Mesures de la performance</li> <li>-Evaluation de la performance</li> <li>-Correction de la performance .</li> <li>-etc.</li> </ul>

## CHAPITRE II : L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

L'entreprise est un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques et financiers pour extraire, transformer, transporter, distribuer des biens et services conformément à des objectifs définis par une direction en faisant intervenir les motivations de profit et d'utilité sociale à des degrés divers. Autrement dit, l'entreprise est une ORGANISATION qui met en œuvre différents moyens appelés FACTEURS DE PRODUCTION, de façon si possible OPTIMALE pour atteindre les OBJECTIFS qu'elle s'est fixés pour la production ou la commercialisation de biens ou de services.

### I. L'entreprises et ses composantes

#### 1. Les fonctions économiques de l'entreprise.

L'entreprise est une cellule économiquement spécialisée dans la PRODUCTION de B & S, échangés sur des marchés en vue de satisfaire les besoins par la consommation.

La spécialisation croissante des unités de production a intercalé entre la production et la consommation. La fonction de DISTRIBUTION s'est ainsi développée.

L'entreprise doit renouveler son équipement pour assurer son développement, l'accumulation du capital par l'investissement constitue une autre fonction essentielle de l'entreprise.

De point de vue de ses fonctions économiques, l'entreprise apparaît comme une unité de PRODUCTION de VALEUR et de REPARTITION de revenus.

#### 2. la fonction production de l'entreprise.

L'entreprise utilise des facteurs de production (travail, capital, ressources naturelles) qu'elle combine pour obtenir un produit ou rendre un service. Elle supporte des coûts, correspondant à la rémunération des facteurs utilisés, qui doivent être compensés par les recettes résultant de sa production.

L'entreprise doit donc produire une valeur excédant ses coûts.

Outre le capital, l'entreprise utilise des B&S déjà produit par d'autres entreprises. Ces achats extérieurs sont appelés consommations intermédiaires (externe).

Pour obtenir la véritable valeur produite par l'entreprise, il faut retrancher de sa production apparente les consommations externes qu'elle utilise.

$$\text{VA} = \text{production} - \text{consommations externes}$$

Il ne suffit pas qu'une entreprise produise des biens ou services pour constituer une entreprise. Il faut que la valeur marchande de sa production lui permette de couvrir ses coûts et, au delà, de réaliser un profit.

Lorsqu'il s'agit de sa valeur ajoutée, l'entreprise est un véritable centre de répartition de revenus. Une telle valeur ajoutée est répartie sous forme de revenus entre trois parties prenantes :

- \* Le personnel,

- \* Les administrations (principalement l'Etat et la sécurité sociale)
- \* Les apporteurs de capitaux (les prêteurs, les associés et l'entreprise elle même).

$$VA = \text{Rémunération du personnel} + \text{Impôts et cotisations sociales} + \text{E.B.E}$$

La répartition des revenus créés par la production entre ces trois catégories obéit à des règles différentes.

### 3. La fonction sociale de l'entreprise

la fonction sociale de l'entreprise n'est cependant pas réductible aux seuls aspects financiers. Elle comporte une dimension sociologique. Le personnel d'une entreprise, qui constitue aujourd'hui sa richesse fondamentale, forme un groupe humain présentant des caractéristiques spécifiques.

En tant que groupe social, l'entreprise nécessite une organisation particulière destinée à permettre le fonctionnement du groupe et à satisfaire les aspirations de ses membres :

- Création d'un système d'informations ascendantes et descendantes afin de satisfaire les besoins de coordination de l'entreprise et de communication des personnes,
- Constitution de groupes de travail cohérents, motivés et efficaces auxquels un objectif ou un projet est confié,
- Etablissement de programmes de formation du personnel ayant pour objet son perfectionnement professionnel

La reconnaissance de l'entreprise comme cellule sociale se manifeste par l'obligation faite (dans certains pays) aux entreprises d'établir annuellement un bilan social qui, présente, résume et synthétise grâce à un ensemble d'indicateurs sociaux et de ratios sociaux :

Il s'agit d'une part, de l'état social de l'entreprise (structure des effectifs et des qualifications par exemple) et d'autre part, des réalisations sociales au cours de la période écoulée (création d'emplois, actions de formation, dépenses consacrées aux activités socioculturelles au cours de la période par exemple).

### 4. La classification des entreprises

les typologies des entreprises présentent l'avantage de pouvoir faire des comparaisons, d'analyser l'évolution de l'appareil productif, de dégager des tendances. Les entreprises peuvent être classées selon des critères économiques ou juridiques.

#### 4.1. Les critères économiques de classification

les notions de branche et de secteur renvoient à une classification des entreprises d'après leur production. Il ne s'agit que d'une classification parmi d'autres (le nom, la raison sociale, la tranche d'effectif).

#### **4.1.1. la classification par branche**

une branche regroupe les entreprises fabriquant le même produit :

- Agriculture
- Industrie agroalimentaire (IAA)
- Energie
- Industrie de biens intermédiaires
- Bien d'équipement professionnel
- Matériel de transport terrestre
- Commerce
- Transport et télécommunications

#### **4.1.2. La classification par secteur**

A la différence de la notion de branche, le secteur regroupe les entreprises ayant la même activité. Classiquement, on distingue :

- Le secteur primaire (agriculture, mines et pêche)
- Le secteur secondaire (bâtiment et industrie)
- Le secteur tertiaire (services)

#### **4.1.3. La classification par filière**

la notion de filière a été utilisée en économie industrielle pour désigner un enchaînement d'activités qui aboutissent à la mise à disposition d'un produit industriel ou de consommation finale. Une filière peut donc aller de l'extraction de la matière première jusqu'à la distribution au consommateurs (exemple la filière textile).

D'autres conceptions de la filière existent, comme par exemple, la filière technique, centrée sur l'enchaînement des opérations de production.

#### **4.1.4. La classification par taille**

la taille peut être appréhendée selon plusieurs critères. Celui de l'effectif est souvent retenu. Ainsi, la très petite entreprise regroupe de 0 à 9 salariés, la petite entreprise de 10 à 49 salariés, la moyenne entreprise de 50 à 499 salariés. On parle de grande entreprise à partir de 500 salariés.

Les GE bénéficient, du fait de leur taille, d'économies d'échelle.

#### **4.2. Les critères juridiques de classification**

généralement on distingue entre les entreprises du secteur public et celles du secteur privé.

#### 4.2.1. Le secteur public

le secteur public comprend deux catégories :

les sociétés publiques qui sont des sociétés qui bénéficient de la personnalité morale, constituées des grandes entreprises nationales, présentes essentiellement dans le secteur du transport (RAM, ONCF).

Les quasi-sociétés publiques sont des administrations qui vendent leur production (la poste).

#### 4.2.2. Le secteur privé

ces sociétés disposent de plusieurs régimes juridiques :

les sociétés de capitaux : comprennent notamment la société anonyme dont les titres de propriété sont librement cessibles et dont les actionnaires sont responsables des pertes qu'à hauteur de leurs apports, et les sociétés à responsabilité limitée (SARL) dont le régime juridique de la responsabilité des dettes sociales est le même que dans les SA, mais dont les actions ne sont pas librement cessibles,

les sociétés de personnes : incluent la société en nom collectif et la société en commandité simple. Dans la première, les associés sont responsables sur leur biens propres des pertes de la société. Dans la seconde, les commandités obéissent au même régime de responsabilité que dans le cas de la société en nom collectif et les commanditaires obéissent au même régime juridique de la responsabilité des dettes sociales que dans la société de capitaux.

### 5. L'entreprise : un système complexe

Pour comprendre leur fonctionnement, les entreprises doivent être appréhendées de manière dynamique. Les multiples variables quantitatives et qualitatives, directes et indirectes, externes et internes influençant les décisions rendent difficile la gestion des entreprises, d'autant qu'elles sont en interdépendance tout en étant parfois antagonistes.

#### 5.1. La démarche système.

Cinq caractéristiques de l'approche système peuvent être repérés et appliquées à tout entité :

- Des éléments différenciés et interdépendants !
- Une frontière @
- Un environnement #
- Un objectif \$
- Des processus de régulation %

Lorsqu'on applique cette système à l'entreprise il ressort que :

Les éléments différenciés sont : les fonctions et services de l'entreprise qui ont chacun des objectifs, des moyens, des structures spécifiques mais doivent pourtant travailler ensemble ;

Le frontière est la structure de l'entreprise, son organisation interne ;

L'environnement est : les partenaires obligés de l'entreprise, clients, fournisseurs, concurrents ; Etat, banque, syndicats ;

Les processus de régulations sont : les décisions et les actions de pilotage pour recentrer l'organisation vers ses objectifs.

Dans cette approche, l'entreprise devient un système complexe, finalisé, ouvert sur l'environnement incertain, regroupant des acteurs et des fonctions en interrelation. Ce sont donc les liaisons internes qui apparaissent plus importantes que les composantes de l'organisation.

### **5.1. L'entreprise, système complexe.**

Si l'approche systémique est devenue d'usage courant comme méthodologie de description et d'étude de l'entreprise, il n'existe pas pour autant de représentation uniforme mais au contraire un foisonnement de modèles de degré de complexité variable. En fait, la structure du système-entreprise ne s'impose pas à l'évidence : le schéma conceptuel est à chaque fois une certaine façon de décrypter une réalité complexe qui exprime les préférences de l'observateur quant à l'inventaire des éléments, leur hiérarchie, les relations de causalité qui les unissent.

Tel décrira l'entreprise d'un point de vue principalement techno-économique, tel autre l'analysera comme un système social, et ceci conduira à chaque fois à une configuration particulière.

Pour ne pas retenir tel ou tel modèle parmi ceux qui ont été diffusés, et pour une synthèse des conceptions courantes, l'entreprise sera décrite comme insérée dans un environnement par rapport auquel elle développe une stratégie. Celle-ci est mise en œuvre par des individus travaillant dans le cadre d'une structure et en employant une technologie.

## **II. L'environnement et ses composantes**

Faire du management c'est connaître et satisfaire les besoins des consommateurs. Ceci amène l'entreprise à surveiller étroitement l'évolution de ces besoins ainsi que tout ce qui peut avoir un effet sur la façon de les satisfaire.

Dans cet esprit, on définit l'environnement comme l'ensemble des facteurs non-contrôlables par l'entreprise et susceptibles d'avoir un impact sur elle.

Selon les cas, ces facteurs constituent des opportunités ou des menaces.

### **1. Les différents types d'environnements**

On distingue deux types d'environnement :

Macro-environnement

Micro-environnement (compétitivité interne)

### 1.1- Micro environnement

Le micro – environnement constitue l'environnement direct et quotidien de l'entreprise. Il est caractérisé par les composantes suivantes :

Fournisseurs  
Entreprise  
Intermédiaires  
Concurrence  
Finance

Le diagnostic du potentiel de l'entreprise conduit à identifier les facteurs internes de compétitivité (ou points forts). En sens inverse, il mettra les facteurs internes de non-compétitivité (ou points faibles). L'identification du potentiel de compétitivité s'effectue par domaines. On distingue 6 domaines :

- ❖ La compétitivité commerciale;
- ❖ La compétitivité technique;
- ❖ La compétitivité de la recherche;
- ❖ La compétitivité de l'organisation;
- ❖ La compétitivité sociale;
- ❖ La compétitivité financière.

La compétitivité commerciale se mesure par de nombreux indicateurs quantitatifs et qualitatifs :

- ❑ Taux de couverture du marché par le réseau;
- ❑ Part de marché détenue;
- ❑ Taux de marge par produit;
- ❑ Taux de croissance des ventes... ;
- ❑ Degré de différenciation des produits;
- ❑ Fidélité de la clientèle;
- ❑ Renouvellement de la clientèle;
- ❑ Importance des services après vente...

L'analyse micro-environnementale suggère un pré-diagnostic des opportunités à saisir sur le marché.

1. L'analyse concurrentielle ;
2. L'analyse par les caractéristiques du marché de la profession et la place de l'entreprise.  
Le calcul de la part du marché fait appel à une connaissance de son chiffre d'affaires et de celui de la profession que l'on peut chercher auprès des organismes professionnels. Au-delà du simple calcul (voir première partie de cet ouvrage), il faut en déduire les résultats en vue de situer la place de l'entreprise sur le marché.
3. L'analyse par l'utilisation des besoins de consommateurs, de groupes de consommateurs et produits.

L'utilisation de ce triplet est simultanée :

Besoin du Consommateur (créneau de clientèle ou niche, territoire, marché);

Groupe(s) de l'environnement concerné(s) par la satisfaction de ce besoin;  
Produit (technologie, fonction remplie, délai de réalisation).

## 1. 2- Macro-environnement

Au delà du micro environnement, l'entreprise évolue au sein d'un contexte plus générale, caractérisé par les structures et les évolutions de la société.

Le poids de l'environnement est très important. De nombreux théoriciens, dont notamment, Andrews, Ansoff et Mc Millan... ont déjà, et-ce depuis le début des années soixante-dix évoqué la nécessité de l'analyse des questions de flexibilité, de part de marché, des objectifs...etc, en fonction de la culture de l'entreprise et surtout en fonction de sa relation avec l'environnement. Ceci permet une reconnaissance de sa responsabilité économique ou non économique vis-à-vis de la collectivité.

Mais quel est, en fait, cet environnement si présent dans la vie de l'organisation ?

Généralement, on le scinde en deux parties distinctes :

L'environnement externe à l'organisation : Et avec lequel elle entretient des rapports d'échange de matières (Input et Output), d'informations et de valeurs sociales. Les principales constituantes de cet environnement externe sont : l'État, les clients, les fournisseurs, l'opinion publique, les autres agents économiques, ...etc. On considère ces partenaires comme étant une organisation où le système économique, le système juridique et le système culturel... se croisent.

L'environnement interne à cette organisation : Il est constitué par le prolongement de l'environnement externe à l'intérieur de celle-ci : les hommes, leurs valeurs de comportement...etc. Cet environnement est également lié à la culture et aux mentalités.

Dans ces conditions, est-il possible de diriger une entreprise selon les mêmes règles à Paris, à Tokyo, à New Delhi qu'à Casablanca ? La réponse à cette question paraît à première vue facile. Mais quand on sait que les théoriciens conçoivent leur théories et leurs idées en ce domaine, comme d'ailleurs dans d'autres disciplines, comme si ces théories et leurs applications ont une valeur de panacée, cette sacralisation complique les choses.

C'est ainsi que l'activité de l'entreprise ne peut-être coupée de son environnement, qui lui même, est composé -selon une autre classification- de plusieurs composantes dont notamment :

- ❖ Un environnement économique (Inflation, Prix, niveau de vie...);
- ❖ Un environnement juridique (cadre légal et réglementaire...);
- ❖ Un environnement culturel (styles de vie, habitudes de consommation...);
- ❖ Un environnement politique et social (unions de consommateurs, syndicalisme, chômage, système, parlement...);
- ❖ Un environnement écologique (pollution, création de zones industrielles dans les banlieues des grands centres urbains...).

## 2. les composantes de l'environnement

Les facteurs de l'environnement sont soit des contraintes, soit des opportunités

Exemple:

- ❖ Un saut technologique qui périmé un matériel
- ❖ Une information monétaire qui modifie un scénario du plan financier
- ❖ Une tendance lourde, confirmée par un sociologue qui permet d'anticiper un nouveau marché

L'environnement est l'ensemble des conditions naturelles (physiques, chimiques) et culturelles (sociologiques), susceptibles d'agir sur les organisations vivantes et les activités humaines.

### 2.1- La dimension sociale

Objectif: découvrir les différents facteurs culturels et sociologiques, les groupes d'influences et les courants de consommateurs, ainsi que les facteurs socio-démographiques

Regroupe:

- ❖ Les données démographiques, la répartition de la population
- ❖ La division des classes, la mobilité sociale
- ❖ Les normes et les croyances
- ❖ Les idéologies
- ❖ Les modes et styles de vie

#### Ne pas confondre :

Le social de l'entreprise (les relations humaines, l'ambiance interne, le rôle des représentant du personnel): **INTERNE**

Avec l'environnement social et culturel de la "société" dans laquelle opère l'entreprise: **EXTERNE**

- Exemple:

#### A:démographique

- ❖ La distribution géographique de la population
- ❖ Le nombre et la composition des ménages
- ❖ L'allongement des études (formation supérieure)

#### B:les modes et style de vie

- ❖ L'individualisme: l'individu veut un produit personnalisé (la personnalisation du service)
- ❖ Le juridisme (on porte plainte plus facilement)

#### C:les groupes d'influence

- ❖ Les médias, les journalistes
- ❖ Les associations de consommateurs
- ❖ Les écologistes

### 2.2- La dimension juridique

l'objectif de cette dimension des d'intégrer l'importance des lois et règlements, le phénomène de normalisation et l'influence des organes de contrôle.

Cette composante comprend:

- ❖ Le climat politique général
- ❖ Les lois nationales
- ❖ La réglementation, normalisation

Par exemple:

- ❖ Droit du travail (SMIG)
- ❖ Droit commercial ( les règles sur les prix, corruption..)
- ❖ La norme ISO (opportunité de prouver la qualité de ses procédures, mais contrainte pour celui qui n'est pas ISO).

### **2.3- La dimension technologique**

cette dimension permet de découvrir la force de la dimension technologique dans l'évolution de la société.

- ❖ L'évolution technologique
- ❖ Le niveau général de la formation et des connaissances techniques de la population
- ❖ La capacité de la société à développer la connaissance technologique
- ❖ En particulier: les technologies de l'information qui touche à la réduction du temps et de l'espace

### **2. 4- La dimension économique**

au niveau de cette composante de l'environnement il est question de découvrir les différents "marchés" avec lesquels interagit l'entreprise.

#### **La composante économique:**

- ❖ Les ressources, la structure du marché
- ❖ La centralisation/décentralisation de la planification économique
- ❖ Le système bancaire
- ❖ La politique fiscale
- ❖ La concurrence (directe ou indirecte)
- ❖ La globalisation

#### **Les variables incontrôlables :**

- ❖ Le consommateur
- ❖ La concurrence
  - La concurrence directe : Produit semblable
  - La concurrence indirecte : Produit différent mais comble le même besoin
- ❖ Les législations
- ❖ Le développement technologique
- ❖ La conjoncture économique

L'exemple des cinq forces de M. Porter illustrent bien l'influence exercée par l'environnement sur les entreprises, par conséquent sur le type du management

défini pour répondre aux pressions et aux exigences de cet environnement. Les cinq forces : les concurrents ou les entrants potentiels, les fournisseurs, les clients, les produits de substitutions et les firmes existantes sur le marché.

### **Les firmes en concurrence au sein d'un secteur**

La nature des entreprises va influencer sur la stabilité de leur position  
Plus nombreuses et similaires seront, plus grande sera l'instabilité des situations.

L'intensité de la concurrence dépend de la structure du marché

Les trois cas classiques sont:

- Le monopole: lorsqu'il n'y a qu'un seul offreur pour une multitude de demandeurs
- L'oligopole: situation dans laquelle quelques offreurs doivent répondre à de nombreux demandeurs
- La concurrence: beaucoup d'offeurs doivent répondre à la demande de beaucoup de clients

les éléments sur lesquels se fondent la rivalité entre les concurrents

outre le nombre de concurrents présents sur un marché, la concurrence entre les entreprises existantes peut venir du taux de croissance de marché, de la structure des coûts des entreprises concernées, de la différenciation des produits...

la stratégie de différenciation, en particulier, peut contribuer à créer un positionnement original dans l'esprit des consommateurs parce que ces stratégies mettent en avant les caractéristiques spécifiques des produits considérés.

### **L'entrée des nouveaux**

Apportent des capacités de production similaires et une volonté de vendre leur produits et services. La conséquence immédiate est l'agressivité de la concurrence commerciale et une pression sur les prix

L'entrée sur un marché est synonyme de coûts (production, commerciaux, technique,...)

Aussi les produits de nouveaux entrant doivent être suffisamment différenciés pour avoir un positionnement spécifique dans l'esprit des consommateurs.

Ce risque dépend des barrières à l'entrée. Ces mesures peuvent aller de la mise en œuvre d'action commerciale, de diminution des prix, de production.

D'autre part, les économies d'échelle sont une autre barrière à l'entrée dans le mesure où un concurrent devra avoir atteint une taille suffisante pour avoir des coûts compétitifs (le coût de production devient moindre dès lors que la taille de la production augmente, les charges fixes sont répartis sur un plus grand nombre d'unités)

Par exemple : si l'arrivée sur le marché français des concurrents est limitée, ceci est dû à l'existence des barrières à l'entrée majeures. Le quota d'importation, si cette barrière est supprimée, on pourrait assister à des luttes spectaculaires des prix.

### **Le risque de substitution**

Chaque entreprise est en concurrence avec des entreprises d'autres secteurs

Exemple : la concurrence entre la SNCF, par l'intermédiaire de TGV pour la liaison Paris-Lyon, et Air Inter. Tant que ces deux produits étaient suffisamment différenciés, l'intensité était faible.

### **Pouvoir de la clientèle**

Les clients peuvent exercer sur la nature de la concurrence une pression considérable en forçant les prix vers la baisse. En faisant jouer les firmes entre elles, en réclamant le meilleur produit.

Leur attitude à influencer les entreprises dépend de plusieurs facteurs :

le degré de concentration des clients,

l'importance des achats faits par les clients

la différenciation des produits et les coûts de passage d'un fournisseur à un autre plus les produits sont différents, plus le passage d'une entreprise à une autre sera élevé

### **les pouvoirs de fournisseurs**

les fournisseurs puissants c'est à dire concentrés, vendant des produits différenciés et difficilement substituables, peuvent exercer une pression. Cette dernière, se manifestera par exemple, par des augmentations des prix, ou par des modifications de la nature et de la qualité des produits

cette analyse permettra à l'entreprise d'établir un inventaire de ses atouts et handicaps par rapport à chacune d'elles.

Ce qui lui permettra d'anticiper la nature de la concurrence et les actions stratégiques à mettre en œuvre.

L'analyse de la concurrence doit déboucher sur la nature des enjeux stratégiques. Elle doit faire ressortir les différents groupes stratégiques.

Il est important pour toute entreprise de se situer par rapport à ses principaux concurrents pour anticiper les changements majeurs.

Par exemple : le passage d'IBM du groupe de constructeurs de gros et moyens ordinateurs à celui des mini et micro-ordinateurs a fait peser une menace très importante sur les groupes déjà spécialisés.

## CHAPITRE III COMPOSANTES DE MANAGEMENT ET ROLES DU MANAGER

### I. LES COMPOSANTES DU MANAGEMENT

Le management des entreprises est composé de deux aspects qui sont l'organisation et la stratégie,. Sans stratégie une organisation n'est pas une directrice de mobilisation de ces acteurs, sans organisation, sans organisation adaptée, la plus belle des stratégies n'est qu'un catalogue de plus d'attention,

Il ne faut pas aussi négliger les questions qui sont liées au choix des organigrammes, des styles de commandements, des modalités de contrôle, en matière de management, contrairement à ce que pensent certains stratèges, l'organisation est essentielle

Donc le management plus que jamais repose sur deux composantes indissociables à savoir la stratégie et l'organisation : l'une est plutôt externe, tournée vers l'environnement, et l'autre s'associe davantage à une vision interne.

#### 1. Les niveaux du management

Nous distinguons en général deux niveaux du management : l'opérationnel et le stratégique. Dans la vie pratique des entreprises, la distinction n'est pas toujours évidente, c'est à dire parfois difficile car les décisions se bousculent, sont interdépendantes. cette opposition est essentielle à comprendre. Nombre de dirigeants d'entreprises, notamment de PME auraient intérêt à prendre du recul par rapport à l'opérationnel, pour se consacrer pleinement au stratégique.

#### 2. Management stratégique/management opérationnel

La toute première tâche du manager est de concentrer son énergie sur le niveau de réflexion et d'action qui est le sien et de se garder de toute tentation de "redescendre" vers la gestion courante, vers l'aspect opérationnel, de l'entreprise et pourtant le danger est grand.

##### Le danger :

Ce danger est d'autant plus grand dans les PME ou le patron joue trop souvent le one man chow qui laisse peu du temps à la réflexion stratégique c'est d'ailleurs là l'une des raisons d'échec des PME

L'opposition entre management stratégique et management courant (opérationnel) n'implique nullement aucune échelle de valeur entre les deux. Chacun sait combien ils requièrent tous les deux d'intelligence et d'énergie. Il demeure que les confondre ou ne pas voir clairement les qualités spécifiques qu'il convient de réunir dans chacun des deux cas serait lourd de conséquences négatives.

Le management opérationnel et le management stratégique se différencient par une série de caractéristiques :

- Impact :
- Durée de préparation et de mise en œuvre
- Réversibilité
- Environnement et temps :
- Objectifs

Exemple de décisions

En effet on ne recrute pas les mêmes profils pour les fonctions opérationnelles que pour les fonctions stratégiques : on privilégiera des hommes et femmes créatifs, imaginatif divergent, en revanche, pour les fonctions opérationnelles la rigueur, la méthode seront recherchés.

Dans chaque manager les deux cotés, existent , selon les individus selon les circonstances, l'un ou l'autre domaine, dans une entreprise les deux profils de compétences , les deux sont nécessaires

Les conséquences de ces différences de caractéristiques se traduisent non seulement sur les profils de cadres à recruter mais aussi sur le plan du diagnostic de l'entreprise. Il convient donc lors de l'étude d'une entreprise de préciser dans lequel des quatre cas suivant, elle se trouve :

- ❑ Défaillance probable : ces entreprises sont en danger, et à défaut de réorganisation drastique , elles seront incapables de survivre. Ce peut être le cas d'entreprise artisanale, ou le patron est débordé par le quotidien , il a des retards dans les livraisons ou la facturation
- ❑ Risques à court terme : ces entreprises anticipent parfaitement les marchés, se positionnent bien en conséquence, mais risque ne pas connaître leur avenir, le court terme les menace, ces entreprises qui ne maîtrisent pas leur gestion opérationnelle et notamment la gestion administrative , trébuchent souvent à l'occasion d'une échéance qui refuse le banquier, en cessation de paiement elles seront reprises par les groupes qui apportent le management opérationnel nécessaire
- ❑ Performance durable

## II. LES ROLES DU MANAGEMENT :

**Peter DRUCKER** a beaucoup écrit sur le management, et dans ses écrits il s'est proposé de déterminer les principaux constituants de la performance d'une organisation. Et d'après lui, la performance actuelle est faite de deux dimensions importantes :

### L'efficacité :

L'habilité qu'a un manager à choisir des objectifs appropriés à son organisation , et essayer ensuite de les atteindre.

### **L'efficience :**

La capacité de faire meilleur usage des ressources disponibles, en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. C'est à dire le choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'application de possibilités données.

Donc on pourrait dire que les principes d'efficacité et d'efficience sont à la base de l'évaluation de toute structure organisationnelle.

Par la suite , le terme « efficacité » sera employé pour désigner les deux termes « efficacité » et « efficience ».

A la fin des années 1960 , Henry Mintzberg suite à l'étude de 5 dirigeants d'entreprise , a pu identifier 10 rôles essentiels du managers qu'on peut regrouper en 3 catégories :

### **1 Rôles interpersonnels :**

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

**Symbole** :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 subordonnées 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.

### **2) Rôles informationnels :**

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

**Observateur actif** : Le manager collecte le plus grand nombre d'informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées ou membre de l'organisation .

**Diffuseur** :Le manager diffuse et transmet les informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées aux membres de l'organisation .

**Porte-parole** : Le manager transmet l'information sur le plan de l'organisation à l'extérieur, au conseil d'administration et autre .

### **3) 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.

**Entrepreneur** : Le manager cherche des opportunités et initie de nouveaux projets à l'organisation .

**Régulateur** : Lorsque l'organisation fait face à des problèmes importants c'est au manager d'essayer de corriger les actions entreprises .

**Distributeur des ressources** : Le manager est responsable de l'allocation des ressources pour réaliser les différentes activités.

**Négociateur** : Il représente l'organisation dans les grandes négociations . La négociation s'est une des obligations de 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.

### III. CONNAISSANCES ET QUALITES DU MANAGER :

Lorsque nous pensons organisation, nous pensons management. Il est certain que notre attention se porte bien plus sur les organisations que sur les managers et les systèmes de gestion qu'ils ont créés. Mais ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes – d'une foule, d'un groupe informel- c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné.

Le manager peut se définir comme ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une des unités de cette dernière, donc c'est à lui que revient d'établir et de développer une agenda de travail, planifier et organiser les différentes étapes de travail, diriger et contrôler. Au vu de ces prérogatives, le manager doit disposer alors d'une connaissance approfondie des différentes techniques de management et avoir des qualités humaines respectables.

#### 1) Connaissances Approfondies :

Ces connaissances approfondies doivent porter principalement sur la technologie et l'industrie du secteur en question, une bonne maîtrise des règlements et des pratiques de l'entreprise, des objectifs visés par l'entreprise et enfin sur la stratégie pour atteindre ces objectifs.

#### 2) Les qualités clés du manager :

La complexité de la notion de "management " s'accroît encore lorsqu'on l'aborde par les qualités nécessaires au manager .

Antoine TIRARD, dans son étude intitulée " La formation continue des cadres et dirigeants au management ", distingue les qualités attendues :

- \* aptitude à analyser
- \* sens pratique ( practical orientation )
- \* indépendance de jugement
- \* attitudes relatives à autrui
- \* attitude à la communication
- \* affirmation / assurance de soi (assertiveness)
- \* persévérance / ténacité
- \* innovation / créativité
- \* la vision à long terme

Le manager doit voir loin . Il doit posséder la vision stratégique de tout ce qui l'entoure , en faisant preuve d'une vue à long terme , et d'une capacité à réaliser une planification stratégique efficace . Cette capacité de vision stratégique implique que le manager sache identifier , détecter , déceler . Tout cela requiert sens et goût de la synthèse , anticipation et esprit de décision .

Il doit aussi gérer des relations complexes entre des groupes nombreux , différents , interdépendants , dont l'existence côte à côte crée un potentiel de conflit considérable ; et il faut les gérer pour que l'ensemble tire dans la même direction . Ces relations que le manager doit gérer sont de triple nature :

- \* les relations vers le bas : comment faire passer un message dans une chaîne hiérarchique à plusieurs étages sans qu'il arrive déformé à la base et sans court-circuit - et donc démotiver - la hiérarchie intermédiaire ;
- \* les relations vers le haut : l'art de s'entendre avec son patron et avec ses actionnaires ;
- \* les relations latérales : comment identifier les personnes ou les groupes qui ont un pouvoir fort, officiel ou occulte, positif ou négatif sur les actions du manager .

Ainsi, pour être efficace, et atteindre le niveau de performance désiré, le manager actuel cherche à adapter son organisation en la pilotant dans un environnement souvent turbulent. A cet effet, il doit conjuguer ses connaissances avec un certain nombre de qualités :

**QUALITES TECHNIQUES :** Les managers doivent être mis au courant de certaines techniques qui se sont révélées comme très utiles dans le domaine de la gestion, et ce dans l'optique de mieux comprendre les spécialistes avec lesquels ils sont appelés à travailler. Il est bien évident qu'ils doivent comprendre la comptabilité, l'informatique et certaines techniques statistiques entre autres.

**QUALITES HUMAINES:** En dehors de la maîtrise des aspects techniques, commerciaux et financiers, le management repose aussi sur la maîtrise des aspects humains des organisations. Ces aspects concernent principalement les aptitudes qu'ont les managers de diriger un groupe de travail ou de s'intégrer dans une équipe.

**QUALITES CONCEPTUELLES :** elles intéressent principalement la possibilité qu'ont les managers d'avoir une vision globale qui place l'entreprise dans son environnement socio-économique, et à un niveau inférieur bien comprendre la

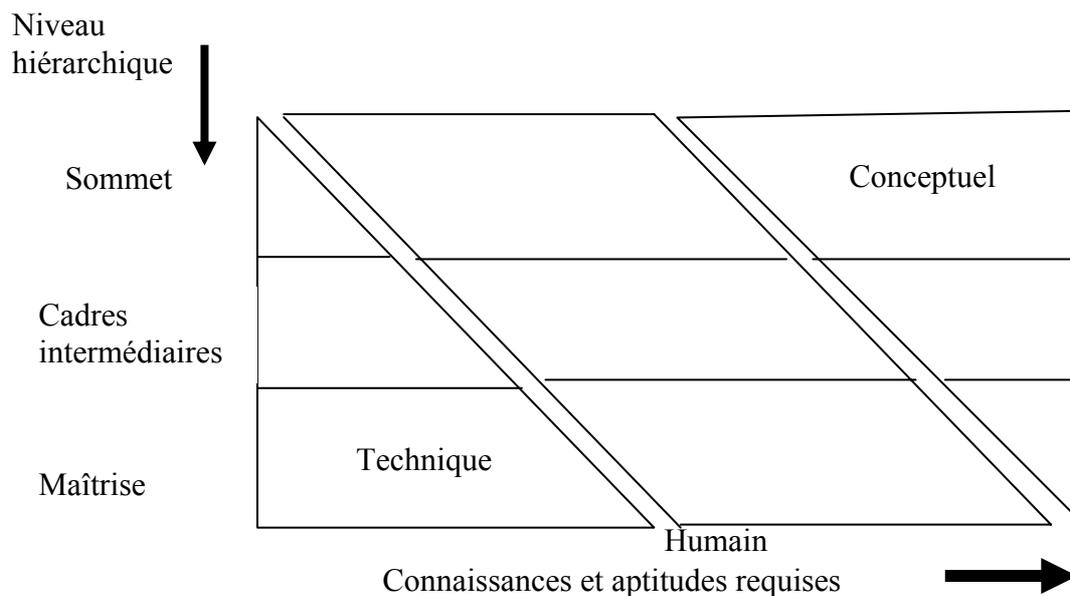
structure organisationnelle de l'entreprise et des relations fonctionnelles qui coordonnent les différentes unités de l'entreprise.

Qualité humaine			
Qualité conceptuelle			
Qualité technique			
	Top managers	Managers moyens	Première ligne

**Figure 1-1 Qualités manageriales**

En effet, c'est parce que les connaissances scientifiques ne peuvent pas couvrir tout le champ des cas d'espèces, que le manager doit s'en remettre à son art de la gestion pour réaliser une tâche donnée.

Ainsi, les managers qui réussissent sont doués de certaines qualités et aptitudes dans les domaines technique, humain et conceptuel. Les tâches de gestion diffèrent selon le niveau hiérarchique ; celles les plus élevées exigent davantage de connaissances humaines et conceptuelle que techniques.



### \* L'aptitude au leadership

Elle pourrait se définir comme sa capacité à utiliser au mieux les qualités des autres Elle constitue sa force majeure. Le leadership n'est pas uniquement, contrairement à certaines croyances, l'aptitude au commandement. C'est plutôt l'aptitude à faire aboutir ses idées, à concrétiser ses intentions . Cela s'appuie sur des talents développés de communicateur et sur un certain art de la persuasion . Aussi le manager doit-il faire preuve d'aisance avec les autres . Il écoute, comprends, exprime clairement ses idées , fait preuve d'humour .

## IV. LES TYPES DE TRAVAIL MANAGERIAL :

Le travail managerial varie dans un plan à deux dimensions ; l'une verticale et l'autre horizontale :

### 1) La dimension verticale:

Au long d'une dimension verticale, le travail managerial dans une entreprise se divise en trois catégories : Première ligne, moyenne ligne et top management .

**Pour les managers de première ligne :** ce sont les managers situés en bas de la hiérarchie, et qui supervisent donc directement le travail des employés opérationnels.

Ce type de managers est extrêmement important pour le succès de toute entreprise, parce qu'ils sont directement responsables du déroulement des faits sur le terrain ainsi que des différentes actions entreprises pour la réalisation des objectifs de l'organisation.

Parce qu'ils opèrent entre le management et le reste de la force du travail, les supérieurs de première ligne peuvent facilement se trouver au milieu des demandes contradictoires .

**Pour les managers moyens :** ce sont ceux qui obéissent aux top managers et qui supervisent le travail des managers occupant un niveau hiérarchique inférieur. Les Managers moyens supervisent parfois le personnel opérationnel ( comme les assistants administratifs) et plusieurs spécialistes ( comme les ingénieurs ou les analystes financiers ).

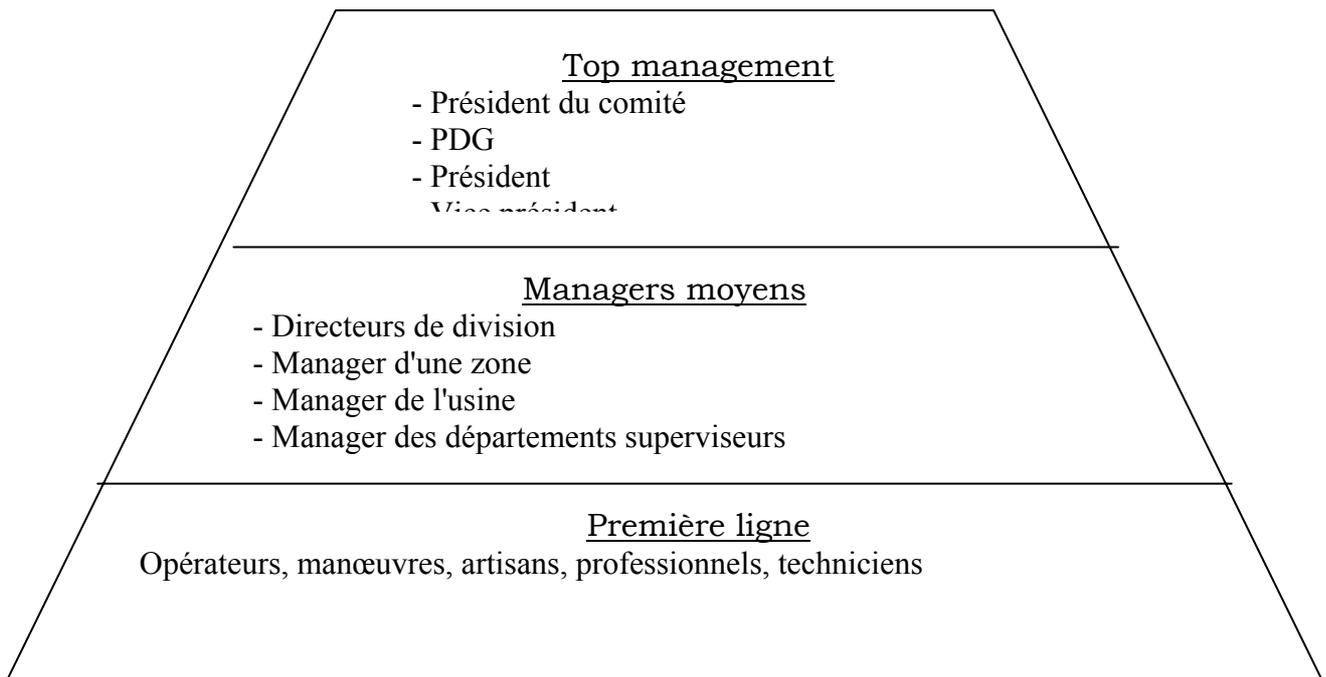
Plusieurs titres sont donnés aux managers moyens : managers, directeur, chef , chef de département, chef de division.

**Pour les top managers :** ce sont ceux situés au sommet de la hiérarchie et qui se portent donc responsables de l'entreprise toute entière.

Plusieurs titres sont attribués à ces top managers: Président directeur général, président, vice président, directeur exécutif .

En anglais, ces titres sont "chief executive officer" (CEO), président , "executive vice president " , "executive director " , "senior vice president", "vice président".

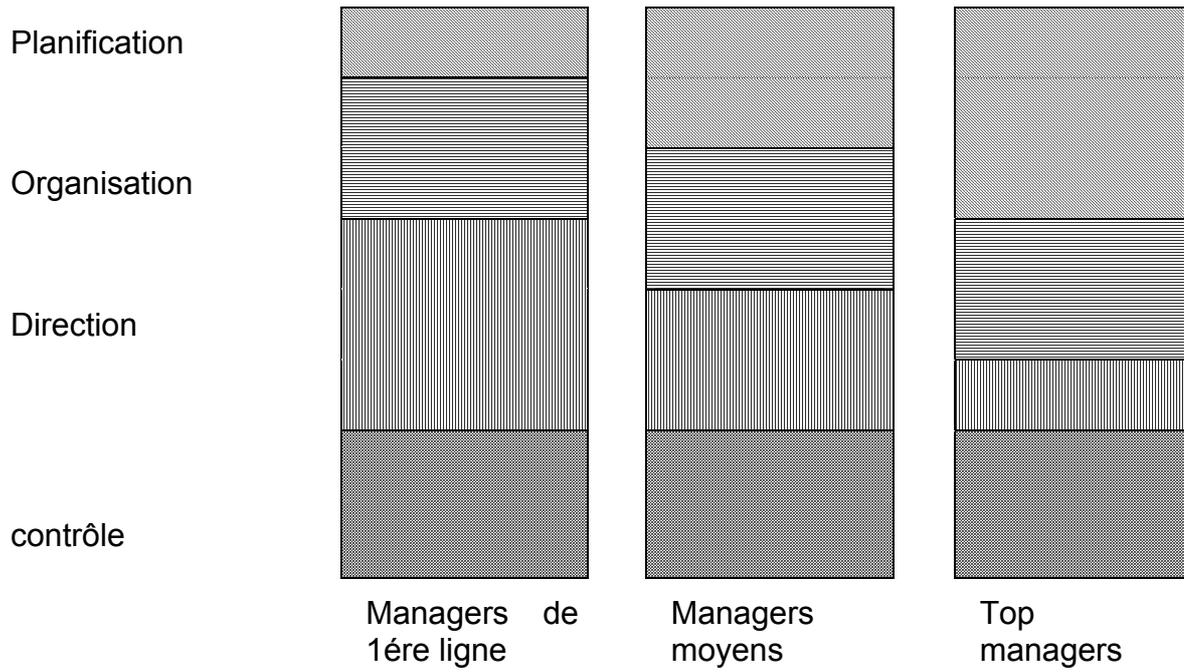
### Figure 1-2 Niveaux managerials



## 2) La dimension horizontale :

Elle regroupe les différents domaines de responsabilité du manager : Ressources humaines, Recherches et développement, Marketing, Finances, Comptabilité, Ingénierie...

**Figure 1-3 Types de managers par niveau et par domaine**



**Figure 1-4 L'utilisation des fonctions du Management aux différents niveaux hiérarchiques :**

## CHAPITRE IV : LES ECOLES DE MANAGEMENT

L'intérêt suscité par le management au cours des dernières années a entraîné le développement de plusieurs approches visant à présenter la nature des concepts, de la théorie et des techniques qui en sous-tendent la pratique.

Maintenant que vous savez ce que font les managers, vous êtes en mesure de comprendre pourquoi ils le font.

### I. LE MANAGEMENT : VISION MECANISTE SIMPLE

Les relations entre les paramètres d'analyse sont mécaniques et sont analysées:  
soit en terme de calcul rationnel d'optimisation (école classique)  
soit en terme de comportement humain (école des relations humaines).

#### 1.1. La vision du management selon l'école classique.

L'approche classique est relativement restreinte et simplificatrice de la réalité et découle des analyse d'optimisation:

L'entreprise est un lieu de production, c'est-à-dire, la combinaison des facteurs de production

Le travail est organisé rationnellement

Les acteurs de l'organisation sont des exécutants sans logique d'action propre, sans pouvoir.

##### 1.1.1 La rationalité productive de Taylor (1856-1915).

F.W.Taylor, (1957) la direction scientifique des entreprises (1911), Dunod..

- Le fondateur de l'Organisation Scientifique du Travail (OST)
- Objectif de productivité: mettre en place des méthodes pour éliminer les multiples gaspillages et éradiquer les mauvaises méthodes de travail de la main d'œuvre
- La rationalité de travail: décomposant chaque opération de transformation en tâche élémentaires, répertoriées et normalisées en durée

les principes de base de l'OST

- La division du travail, par décomposition des opérations en tâches élémentaires
- La détermination d'un one best way: une méthode de travail meilleure que les autres, c'est l'analyse scientifique de travail qui va permettre de décomposer correctement les opérations pour trouver la meilleure méthode
- L'adoption d'un système de rémunération très incitatif reposant sur la rémunération à la pièce
- La mise en place d'un système de contrôle
- L'adoption d'une structure fonctionnelle où les tâches d'exécution sont bien dissociées des taches de conception.

**Taylor croit que pour chaque travail il existe une méthode d'exécution meilleure que les autres : The one best way**

##### 1.1.2. la rationalité administrative de Fayol (1841-1925)

H.Fayol, Administration industrielle et générale, (1916), Paris, Dund, 1966.

Toute organisation doit remplir différentes opérations regroupées en six fonctions:

- Technique: fabrication
- Commerciale: achats et ventes
- Financière: financement
- Sécurité: protection des personnes et des biens
- Comptable: établissement des comptes
- Administrative: direction de l'entreprise
- Il considère cette dernière comme la plus importante

Administrer pour Fayol c'est :

Prévoir ,Organiser, Commander, Coordonner et Contrôler

La seule logique technique productive n'est pas suffisante pour gérer correctement, il faut rationaliser la direction administrative de l'entreprise en proposant 14 principes d'administration dont: la division du travail, l'unité de commandement, l'unité de direction, etc.

### **1.1.3. la rationalité structurelle de Weber (1864-1920)**

*M.Weber, (1957), The Theory of Social and Economic Organization, Free Press,*

- Il cherche à comprendre la réalité sociale de l'entreprise.
- Il légitime le pouvoir par la force de la réglementation rationnellement établie par une hiérarchie où les individus sont sélectionnés sur la base de leurs compétences, attestées par le diplôme détenu

La bureaucratie est la forme d'organisation la plus rationnelle, car elle est basée sur la raison (la compétence) sans tenir compte des relations personnelles. Les personnes n'obéissent pas à la personne mais à des règlements impersonnels.

Il définit ainsi une structure d'organisation rationnelle, divisée en fonction d'une hiérarchie d'emplois claire, avec des procédures de travail très formalisées, et un système de contrôle très centralisé.

La solution aux problèmes de management :

- Résoudre par la coopération les difficultés soulevées par les diverses limites des être humains et de leurs environnements
- Les contraintes d'une entreprise unique: le comportement organisationnel
- La société: l'école s'intéresse aux relations entre l'organisation, les environnements interne et externe, les forces de changement.
- L'interaction entre les individus qui composent l'entité sociale

*Pour Weber, la bureaucratie doit correspondre au règne de l'impersonnalité la plus formaliste.*

### **1.2. La vision du management selon l'école des relations humaines**

Cette école s'est développée en réaction aux excès du taylorisme qui a engendré des comportements contraires à son objectif: absentéisme élevé, accidents du travail, etc.

### 1.2.1. George Elton Mayo (1880-1949)

E.Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, London, Routledge, 1947.

Etudes menées à la Western Electric, Hawthorne, près de Chicago

Suite à la variation des conditions matérielles de travail (Eclairage, chauffage, etc), il constate que la productivité varie peu.

Les individus observés sont motivés par le fait qu'ils sont considérés, qu'ils se sentent membres d'un groupe.

Mayo conclut que les travailleurs, membres d'un groupe, sont plus sensibles aux relations humaines internes au groupe qu'aux conditions matérielles de travail

Les principales conclusions de Mayo :

La capacité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche Taylorienne) mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration sociale.

Les récompenses non financières (estime, relations sociales) jouent un rôle essentiel dans la motivation,

La spécialisation de l'OST n'est pas la forme la plus efficace de l'organisation du travail.

La solution aux problèmes de management:

- Les études cherchaient à déterminer les effets des facteurs de l'environnement physique (l'intensité de l'éclairage) sur la productivité de la main d'œuvre
- La productivité s'améliore si les responsables font preuve de compétences en matière de relations sociales
- Le point fondamental est le comportement des êtres humains: ce qui doit être fait, la manière de le faire, les raisons pour lesquelles cela est fait
- Les dirigeants recourir aux pratiques les meilleures en matière de relations humaines: la motivation, le commandement, la formation professionnelle et la communication. L'application des sciences du comportement, la psychologie et la socio-psychologie au management
- Les tâches auxquelles un dirigeant est confronté vont du fait de comprendre les efforts que déploie un employé
- L'environnement social peut influencer sur les comportements des travailleurs plus que les règles et les règlements de la direction.

### 1.2.2. Kurt Lewin (1890-1947)

K Lewin, (1890-1947), *Psychologie dynamique*, PUF, 1964.

Lewin a introduit dans l'analyse des organisations un phénomène qualifié de "dynamisme de groupe". Sur ce point, ses travaux prolongent ceux de Mayo et les enrichit. Il va s'intéresser au comportement de l'homme au travail. Il a défini avec Lippitt et White, trois types de leadership :

- Le leadership autoritaire : direction du groupe par des ordres
- Le leadership par laisser-faire : direction du groupe sans implication émotionnelle
- Le leadership démocratique : direction du groupe avec prise en compte de ses remarques et de ses suggestions.

Le leadership démocratique est préconisé par Lewin comme étant le plus efficace.

### **1.2.3. Abraham Maslow (1908-1970)**

A. Maslow, (1964), *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row

L'auteur explique la psychologie de la motivation par la hiérarchie des besoins. Selon Maslow, les besoins sont hiérarchisés dans une pyramide à cinq niveau :

- Besoins psychologiques
- Besoins de sécurité,
- Besoins sociaux d'apprentissage et d'affection
- Besoins d'estime et de reconnaissance
- Besoins de développement et d'accomplissement personnel

La pyramide de Maslow explique la motivation de l'individu : ce qui motive l'individu c'est la satisfaction d'un besoin, et un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents de besoin sont satisfaits.

*Exemple : il ne sert à rien, selon Maslow, de proposer à un individu d'organiser son travail comme il l'entend (besoin d'estime et de reconnaissance) si ce travail est un travail précaire car le besoin inférieur de sécurité n'est pas satisfait.*

### **1.2.4. Frederick Herzberg.**

F.Herzberg (1966), *Work and the Nature of Man*, New York, T.Y.Growell Co.

Herzberg prolonge les travaux de Maslow, pour expliquer la motivation des hommes, il distingue:

- Ce qu'il appelle les facteurs d'hygiène qui doivent être réalisés sous peine d'insatisfaction, ils ne sont cependant pas source de motivation, seule leur absence est un frein
- Les facteurs motivants qui vont être la source de réelle motivation sont comme le besoin de participation, d'accomplissement, de créativité, etc.

L'analyse de Herzberg met l'accent sur la différence de fonctionnement des besoins identifiés par Maslow : certains sont motivants d'autres sont seulement sécurisants. Ces deux facteurs ne s'opposent pas, mais leur distinction permet de comprendre pourquoi certains politiques répondant à des facteurs d'hygiène limitent le mécontentement des individus mais ne les motivent pas.

L'organisation doit apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins pour :

- Eviter le mécontentement : conditions de travail et rémunération
- Provoquer la satisfaction : élargir et enrichir les tâches des postes de travail alors que la rationalisation et simplification tayloristes en appauvrissent le contenu.

### **1.2.5. Rennsis Likert.**

Rennsis Likert (1961), *New Pattern of Management*, New York, Mac Grawhill.

Suite à l'analyse des différences des résultats obtenus par plusieurs directeurs de compagnies d'assurances, l'auteur a constaté que les directeurs peu performants ont les caractéristiques suivantes :

- Leur attention est centrée sur la tâche à accomplir et pas sur les hommes
- L'organisation classique du travail leur paraît suffisante pour obtenir les résultats requis des subordonnés

A l'inverse, les directeurs performants cherchent à motiver leurs subordonnés en comprenant leurs valeurs personnelles.

Les valeurs personnelles de chacun doivent être intégrées pour que les individus travaillent plus efficacement. Pour ce faire, une organisation reposant sur le travail de groupe est la plus efficace.

### 1.2.6. Douglas McGregor. (1906-1964)

D.McGregor, (1960), *The Human Side of Enterprise*, New Wiley.

Il propose deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants:

- L'homme n'aime pas le travail et refuse les responsabilités, il doit être contrôlé et dirigé, le style de direction est autoritaire, c'est la théorie X
- L'homme peut être motivé par le travail, il accepte les responsabilités, c'est la théorie Y.

La théorie Y est le fondement de méthodes de direction, comme la direction par objectifs, où le contrôle porte sur les résultats de l'action pour laquelle le subordonné a une large marge de manœuvre.

Théorie X	Théorie Y
L'homme n'aime pas spontanément travailler	Le travail peut être une source de satisfaction
Il faut contraindre les hommes pour les faire travailler	L'homme peut se diriger lui-même. S'il accepte les objectifs fixés, il n'est pas besoin de le contraindre pour lui faire exécuter sa tâche
L'homme préfère être dirigé et évite les responsabilités	L'homme peut accepter et même rechercher des responsabilités
	La meilleure récompense est la satisfaction des besoins sociaux
	On peut mieux utiliser les capacités créatrices de l'homme en facilitant l'expression de son potentiel d'innovation
Compte tenu de ces suppositions, le rôle de la direction consiste à contraindre et surveiller les employés	Compte tenu de ces suppositions, le rôle de la direction consiste à révéler le potentiel des employés et à les aider à utiliser ce potentiel en vue de réaliser des objectifs collectifs

## II. LE MANAGEMENT : VISION SYSTEMIQUE COMPLEXE.

Après cette analyse reposant sur une vision relativement simpliste de l'entreprise, le management s'est enrichi par l'apport d'autres écoles en prenant progressivement en compte les différentes dimensions de son fonctionnement : l'organisation va être reconnue comme un système complexe.

### 1.1. la vision du management selon le processus décisionnel

partant du principe que l'activité du manager a pour objectif de préparer et de prendre des décisions, l'école de la décision analyse l'organisation comme un lieu de décision et un processus de prise de décision.

Cette approche précise que l'organisation est un lieu permanent de multiples décisions de nature, d'ampleur de durée très diverses.

Pour comprendre une décision dans une organisation, il est nécessaire d'analyser les processus, c'est-à-dire les étapes qui ont conduit à ce choix avec les comportements des acteurs, les influences et les pouvoirs qui s'exercent.

Contrairement à la vision classique, les décisions ne correspondent pas nécessairement à l'optimisation des variables économiques car de nombreux biais entrent dans les processus de choix.

Ceci est d'autant plus vrai que les décideurs n'ont qu'une rationalité limitée et choisissent dans un environnement incertain (tous les paramètres ne sont pas connus) et non complètement formalisable (les enchaînements de cause à effet ne sont pas totalement connus).

#### 1.1.1. Herbert Simon

H.Simon (1960), *The New Science of Management Decision*, New York, Harper & Row.

Simon critique la vision classique des organisations (Taylor, Fayol). Il a analysé à partir de 1950 les processus décisionnel dans les organisations et formalise un concept essentiel : **la rationalité limitée**.

La rationalité est limitée par trois facteurs :

- L'information disponible : le décideur ne peut pas connaître parfaitement toutes les informations pour choisir de manière optimale et rationnelle, il ne peut appréhender toutes les dimensions d'un problème avec toutes les données nécessaires car celles-ci ne sont pas disponibles ou sont trop coûteuses
- Les motivations du décideur : le système de valeurs, les buts, la psychologie, les comportements du décideur influencent ses décisions bien plus que la logique intrinsèque du problème à traiter,
- Les capacités du décideur : les réflexes, les connaissances du décideur limitent sa compréhension de la situation.

la contribution de Simon à la compréhension des entreprises est importante : le prix Nobel d'économie lui a été attribué en 1978.

### 1.1.2. James March

J March, H Simon (1969), Les organisations, Paris, Dunod.

Associé à Simon, March a élaboré un modèle d'organisation fondé sur la participation des acteurs aux décisions selon un schéma contribution/rétribution : l'organisation fonctionne si les acteurs sont satisfaits par les rétributions reçues en fonction de leurs apports.

### 1.2. la vision du management selon la théorie des systèmes

L.Von Bertalanffy (1973), Théorie générale des systèmes, Paris, Dunod.

issue des disciplines scientifiques, l'analyse par les systèmes est apparue comme la réponse méthodologique pour faire la synthèse de travaux et de méthodes très focalisés sur un aspect limité du fonctionnement de l'organisation.

Un système est une structure organisée, ouverte sur l'extérieur et réunissant plusieurs éléments différents fonctionnant en interaction pour atteindre un objectif commun, avec des procédures de régulation.

Appliquée à l'organisation, l'approche systémique conduit à identifier et à formaliser cinq éléments caractéristiques :

- les éléments différenciés sont les fonctions de l'entreprise et les services de l'entreprise qui ont des objectifs, des moyens, des procédures et des structures spécifiques mais qui doivent travailler ensemble
- la frontière du système avec l'environnement est constituée par la structure de l'entreprise
- l'environnement correspond aux partenaires avec lesquels l'organisation travaille,
- l'objectif générique pour l'organisation est la survie à long terme avec des objectifs économiques et sociaux transitoires,
- les procédures de régulation correspondent aux décisions et aux actions menées par l'organisation pour recentrer le fonctionnement en fonction des objectifs.

### Exemple

◆ Dans une université, les facteurs de production sont les étudiants, les professeurs, les dons, l'appui d'une fondation, les bourses de recherche, les bâtiments, et toute chose de même ordre.

◆ Les enseignants et les administrateurs mettent en œuvre un processus de transformation (l'enseignement et autres services pédagogique) pour changer les étudiants en personnes instruites

◆ Différents processus de transformation sont utilisés dans les facultés pour atteindre les objectifs, stage en entreprises, travaux pratiques, les cours magistraux,

◆ Le produit du système est une personne instruite.

### 1.3. la vision du management selon la théorie de la contingence.

Contrairement aux écoles classiques qui cherchent le "seul bon modèle applicable à toutes les organisations" (le one best way), l'organisation est soumise à des facteurs de contingence, c'est-à-dire des caractéristiques évolutives qui influencent ses décisions et ses actions. Au-delà de l'analyse en termes de système complexe ouvert, l'organisation est analysée comme contingente, c'est-à-dire comme une réponse parmi d'autres à un problème qui n'a pas de solutions toute faite, optimale et répétitive.

#### 1.3.1 Joan Woodward (1916-1971)

J. Woodward (1965), *Industrial Organization*, London, Oxford University Press.

Son analyse d'une centaine d'entreprise avait pour objectif de déterminer les paramètres qui expliquent les structures adoptées (nombre de niveaux hiérarchique, décentralisation, etc). En effet, seules les technologies utilisées dans le système de production (petite ou grande série, processus continu ou discontinu) expliquent les différences structurelles constatées entre les entreprises. Donc la technologie est un facteur de contingence.

#### 1.3.2. Burns et Stalker

T.Burns, G.M.Stalker, (1965), *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock-Institute.

- La structure varie en fonction de la stabilité de l'environnement
- Deux facteurs majeurs: le degré de changement dans la technologie de production (facteur interne pour Woodward) et le marché du produit de la firme
- Deux types extrêmes de structures:
  - a. organiques: faible degré de formalisation, une grande flexibilité, adaptées aux environnements les plus instables
  - b. mécanistes: très centralisées, formalisées et hiérarchisées et aux règles contraignantes, adaptées aux environnements les plus stables.

#### 1.3.3. P.R.Lawrence & J.W. Lorsch

P.R.Lawrence & J.W. Lorsch (1973), *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, Paris, Edition d'Organisation.

- Pas de structure d'organisation supérieures. Certaines sont plus ou moins adaptées à certains environnements
- Caractéristiques d'organisation: l'orientation temporelle, la nature des objectifs poursuivis et l'orientation interpersonnelle
- Chaque organisation est divisée en 3 unités :vente, recherche-développement et production
- Environnement est composé de 3 aspects: clients, développement, technique
- La différenciation doit être équilibrée par des méthodes d'intégration pour maintenir l'unité
- Les firmes qui arrivent à cet équilibre entre différenciation et intégration réussissent mieux
- Par exemple, à un environnement très segmenté, on fera correspondre une différenciation forte et des moyens puissants de coordination

### **1.3.4. Henry Mintzberg**

H Mintzber, (1982), Structure et dynamique des organisations, Paris, Editions d'organisations.

Il a essayé de faire une synthèse de tous les facteurs de contingence et les intégrer pour proposer des structures organisationnelles adéquates. Les principaux facteurs de contingence propres à l'organisation sont l'âge, la taille, la technologie utilisée, le style de pouvoir, la stratégie. Les facteurs de contingence de l'environnement sont sa variabilité, sa complexité, sa turbulence, son incertitude.

### **1.4. La vision du management selon l'approche de processus**

Le management est une activité qui se compose de sous-activités fondamentales qui forment un processus unique: *Planification, Organisation, Impulsion et contrôle*

#### **Planification**

- Il s'agit de fixer, d'identifier les objectifs à atteindre, et ensuite les atteindre
- Quelles sont les tâches à accomplir, quand et comment, quelle sera la contribution de chaque tâche élémentaire
- C'est une configuration intégrée et prédéterminée des activités futures: il faut prévoir, visualiser les choses à l'avance

#### **□ Rectifier les plans à la lumière des résultats des contrôles**

##### **Organisation**

- Décomposer le travail en tâches opératoires
- Regrouper les tâches opératoires en postes de travail
- Assembler les postes de travail en unités viables et liées les unes des autres
- Clarifier les exigences des postes de travail
- Choisir les individus et leur attribuer l'emploi qui convient
- Utiliser et décider l'autorité qui convient
- Fournir des équipements personnels et autres ressources

#### **□ Adapter l'organisation à la lumière des résultats du contrôle**

##### **Impulsion**

- Faire participer tous ceux qui subissent l'effet d'une décision ou d'un acte
- Pousser sans cesse les autres à faire de leur mieux
- Organiser des communications efficaces
- Aider les individus à se développer et à atteindre tout leur potentiel
- Récompenser par la reconnaissance du travail bien fait et par une rémunération en conséquence
- Satisfaire les besoins des employés

#### **□ Revoir les efforts d'impulsion à la lumière des résultats du contrôle**

##### **Contrôle**

- Comparer les résultats aux plans
- Apprécier les résultats au regard des normes de réalisation
- Concevoir des moyens efficaces de mesure des activités
- Montrer les écarts
- Suggérer des actions correctrices

#### **□ Adapter le contrôle à la lumière des résultats du contrôle**

**TABLE DES MATIERES**

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>3</b>
<b>CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU CONCEPT DU MANAGEMENT.....</b>	<b>7</b>
I. PRINCIPES DU MANAGEMENT .....	7
1) Différence entre gestionnaire et manager : .....	8
2. Le Management : ART OU SCIENCE ? .....	9
II. LES FONCTIONS DU MANAGEMENT : .....	9
1) Planification : .....	10
2) Organisation : .....	10
3) Direction : .....	11
4) Contrôle : .....	11
<b>CHAPITRE II : L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT.....</b>	<b>13</b>
I. L'ENTREPRISES ET SES COMPOSANTES.....	13
1. Les fonctions économiques de l'entreprise. ....	13
2. la fonction production de l'entreprise. ....	13
3. La fonction sociale de l'entreprise .....	14
4. La classification des entreprises .....	14
5. L'entreprise : un système complexe.....	16
II. L'ENVIRONNEMENT ET SES COMPOSANTES.....	17
1. Les différents types d'environnements .....	17
2. les composantes de l'environnement.....	20
<b>CHAPITRE III COMPOSANTES DE MANAGEMENT ET ROLES DU MANAGER 24</b>	
I. LES COMPOSANTES DU MANAGEMENT .....	24
1. Les niveaux du management .....	24
2. Management stratégique/management opérationnel.....	24
II. LES ROLES DU MANAGEMENT : .....	25
1 Rôles interpersonnels : .....	26
2) Rôles informationnels : .....	26
3) Rôles décisionnels : .....	26
III. CONNAISSANCES ET QUALITES DU MANAGER : .....	27
1) Connaissances Approfondies : .....	27
2) Les qualités clés du manager : .....	27
IV. LES TYPES DE TRAVAIL MANAGERIAL : .....	30
1) La dimension verticale: .....	30
2) La dimension horizontale : .....	31
<b>CHAPITRE IV : LES ECOLES DE MANAGEMENT .....</b>	<b>33</b>
I. LE MANAGEMENT : VISION MECANISTE SIMPLE .....	33
1.1.La vision du management selon l'école classique. ....	33
1.2. La vision du management selon l'école des relations humaines.....	34
II. LE MANAGEMENT : VISION SYSTEMIQUE COMPLEXE. ....	38
1.1. la vision du management selon le processus décisionnel.....	38
1.2. la vision du management selon la théorie des systèmes.....	39
1.3. la vision du management selon la théorie de la contingence. ....	40
1.4. La vision du management selon l'approche de processus.....	41

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BOYER LUC, (1990), Histoire du Management, Paris, Ed d'Organisation.
- CHARRON J.L., SEPARI S., (2001), Organisation et gestion de l'entreprise, DECF, Dunod.
- CHAUVET Alain, (1997), Méthodes de Management: le guide, Paris, Ed d'Organisation.
- COHEN Allan, (1996), M.B.A. Management, Paris, Horizon
- ENREBLE Yves, (1997), Le management revisité, Paris, Ed d'Organisation
- ERCIER YVES (1997), Organisation et Management : structure de l'organisation, Editions d'Organisations.
- FIEDLER François, (1990), Management, Paris, Foucher
- HELLRIEGEL A., (1996), Management des organisations, Paris
- KOONTZ H., O'DONNELL C., (1993), Management principes et méthodes de gestion, Paris, McGraw-editeurs.
- LEBAN RAYMOND (2002), Le management entre modèles et pratiques. Editions d'Organisations.
- PETER DRUCKER (1999), L'Avenir du management , village mondial.
- PETER DRUCKER (2000), A propos du management , village mondial .
- PETER DRUCKER, (2002), Devenez manager ! Tout ce qu'il faut savoir avant de devenir directeur, village mondial.
- R.CHAVIGNY H.SEVILLE, (1997), 25 dissertations corrigées en économie générale et économie d'entreprise.
- ROBERT PAPIN (2002), l'art de diriger, Tome1, Management Stratégie.
- RODOLPHE DURAND (2003), Guide du Management stratégique, 99 concepts clés, Dunod.