

Université Hassan II  
de Casablanca  
Faculté des Sciences Economiques,  
Juridiques et Sociales d'Ain Sebaa.

Filière Sciences Economiques et de Gestion  
(SEG) Semestre 1

***Module***

**Management Général (I)**

**M. Prof. DRISS BAAKIL.**

## **Objectif du cours :**

Le cours du Management Général s'adresse aux étudiants de la Filière sciences économiques et gestion dans le cadre du module « introduction aux sciences de gestion ».

L'objectif de ce cours est d'amener les étudiants à se familiariser avec les concepts de base du management, à se sensibiliser aux principes fondamentaux des organisations en particulier, ceux des activités de gestion des entreprises et de s'informer sur l'évolution historique de la pensée managériale.

Toutefois et afin d'adopter une démarche méthodologie simplifiée pour un public non initié à cette discipline, il nous paraît nécessaire qu'une initiation à la vie de l'entreprise, mot-central de toute activité managériale s'avère indispensable.

C'est dans ce cadre que nous avons jugé opportun de traiter dans un premier chapitre, la définition de la notion d'organisation et celle d'entreprise ainsi que de son environnement. Dans le deuxième chapitre, nous allons aborder la définition du management ainsi que le profil et les tâches du manager d'aujourd'hui. Le troisième chapitre sera consacré à l'étude de certains concepts-clés qui sont en relation avec le monde du management.

Alors que le quatrième, chapitre sera l'occasion pour analyser certains courants de pensée managériale en se focalisant essentiellement sur l'école classique et l'école des relations humaines. L'objectif de cet aperçu historique du management est de tracer le lien entre le contexte temporel de révolution de la réflexion et de la pratique du management. Toutefois, Se développement plus détaillé de ces éléments est en principe prévu dans un autre modèle intitulé « théorie des organisations » qui sera traité dans un autre semestre.

## **Plan général du Cours**

### **Chapitre I : Définitions de l'organisation, de l'entreprise et de son environnement.**

Paragraphe I : Notion d'organisation.

Paragraphe II : Notion d'entreprise.

Paragraphe III : Notion d'environnement.

### **Chapitre II : Définition du management et présentation du profil et des tâches du manager.**

Paragraphe I : La gestion de l'entreprise et la genèse du concept du management

Paragraphe II : Origine terminologique du management et ses fondements de base.

Paragraphe III : Définition du management.

Paragraphe VI : Tâches du manager.

Paragraphe V : Profil et typologie des managers.

### **Chapitre III : Définitions de certains concepts managériaux.**

Paragraphe I : Notions de planification et de contrôle.

Paragraphe II : Notion de stratégie.

Paragraphe III : Notion structure organisationnelle.

### **Chapitre IV : Contexte historique de certains courants de la pensée managériale.**

Paragraphe I : 1e contexte générale de la genèse et de l'évolution de la pensée managériale.

Paragraphe II : L'école classique

Paragraphe III : l'école des ressources humaines.

### **Références bibliographiques :**

- HEC, L'art du management, , Edition DUNOD, Paris 2005.
- Raymond LEBAN Management de l'entreprise, , 2<sup>ème</sup> Edition Eyrolles, Editions d'organisation, Paris 2008.
- John R. SHERMERHORN, David S. CHAPPELL et Jocelyn LAMBERT, « Principes de management. » , 2<sup>ème</sup> Edition ERPI, 2008.
- Michel BARABEL et Olivier MEIER, « Manageor. », Edition DUNOD, Paris 2006
- Stephen ROBBINS et David DECENZO, « Management. » , 6<sup>ème</sup> Edition Person Education 2008.

## Chapitre I : Définitions de l'organisation, de l'entreprise et de son environnement

### Paragraphe I : Notion de l'organisation.

#### **A- la définition de la notion de l'organisation :**

Au sens étymologique, le mot "organisation" vient du terme grec "organon" qui signifie "outil" ou instrument. Ainsi, organiser consiste à déterminer la place et le rôle de chacun dans l'entreprise. Celle-ci divise ses différentes tâches entre plusieurs unités organisationnelles et chaque unité assume une fonction spécifique et spécialisée. Le terme « organisation » désigne à la fois le processus par lequel et le cadre dans lequel des individus agissent collectivement dans une entité donnée. Dans ce sens, l'organisation est à la fois un groupement d'individus et un ensemble de relations entre ces individus. Ces relations font que le comportement individuel de chacun de ses membres interagit avec celui des autres pour former un comportement collectif de l'ensemble de ses membres et par là, celui de l'organisation toute entière.

Organiser, c'est concevoir et mettre en place des structures et des procédures, les cadres et les règles de l'action collective d'un groupe de personnes. C'est choisir les acteurs (les membres du groupe), répartir les rôles, définir les tâches de chacun et affecter les moyens nécessaires pour son fonctionnement. C'est fixer les objectifs et contrôler les réalisations en fonction des ressources et les compétences engagées.

Tout ensemble d'individus n'est pas forcément une organisation. Pour qu'il en soit ainsi, il faut à ce groupe de personnes, des objectifs communs, un certain degré d'institutionnalisation et de mettre ensemble leurs efforts, leurs moyens et leurs compétences pour atteindre ces finalités partagées. Cela distingue une organisation d'autres formes de groupements humains.

Appréhender la dimension humaine des organisations permet de dépasser sa vision mécaniste de lieu de combinaison des différentes ressources (les ressources humaines, techniques, financières et informationnelles) pour atteindre ses objectifs communs. L'approche humaine de l'organisation a une dimension à la fois psychologique

(comportement des individus) et sociologique (comportement du groupe et des individus au sein du groupe). Elle met l'accent plus sur l'importance des ressources humaines certes, à côté des autres ressources investis, mais le capital humain est considéré comme facteur essentiel de la réussite des organisations.

Quant à l'approche de l'organisation en tant que système, elle met en évidence d'une part les interactions internes de l'organisation et d'autre part, celle-ci et les composantes de son environnement (les facteurs et les acteurs pouvant influencer positivement ou négativement ses décisions, son fonctionnement et sa croissance voire même sa survie en cas d'un contexte défavorable ou hostile).

Dans le même ordre d'idée, une organisation est un système finalisé en tant que groupement humain cherchant à atteindre des finalités communes. Elle est aussi un système dynamique en tant qu'un cadre de modifications intervenant en permanence sous l'effet des interactions se produisant en son sein et des échanges avec son environnement. Ce qui implique par des changements survenus qui font évoluer l'organisation et les ajustements ou adaptations adoptées permettant de maintenir des équilibres nécessaires à son fonctionnement et son développement. L'organisation est également dotée d'un système de pilotage composant d'organes de contrôle et d'organes de commande. Ce qui implique la présence d'une équipe dirigeante qui oriente l'ensemble des membres de l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs avec l'utilisation des moyens mis à disposition à ces fins.

L'organisation est donc un ensemble structuré dont les composantes (ressources humaines, techniques, financières et informationnelles) sont en interaction pour se créer, pour vivre ou survivre et pour croître. C'est une entité en perpétuelles relations multiples d'échanges réciproques et d'influence plus ou moins forte avec son environnement. Elle reçoit de celui-ci des ressources qu'elle combine pour agir en fonction de ses objectifs communs pouvant en retour, influencer à un certain degré, cet environnement.

L'organisation en tant qu'un cadre humain structuré pour des actions visant à atteindre les objectifs communs de ses membres, peut regrouper toutes les formes d'organisations. Les deux éléments essentiels de l'organisation sont d'une part, l'ensemble structuré de tous les moyens en particulier humains, et d'autre part, la coopération nécessaire des membres de l'organisation et la coordination entre eux pour assurer son fonctionnement. Toute organisation se caractérise par :

- une division et une coordination des tâches et des activités ;
- une formulation des règles et des procédures de fonctionnement ;
- une hiérarchie et un contrôle ;
- une stabilité relative pour atteindre les objectifs communs de ses membres.

#### **B-L'entreprise en tant qu'un type d'organisation :**

L'existence, la pérennité et la croissance de l'organisation implique que ses membres aient des objectifs communs qui s'inscrivent dans ses finalités fixées lors de sa création ou/et de son développement. Cela pourra poser certains problèmes managériaux relatifs à l'articulation entre les objectifs individuels de ses membres et les objectifs communs.

Dans toute organisation, la direction fixe les objectifs, définit les tâches de chacun, contrôle leur exécution et effectue les ajustements nécessaires. Les finalités d'une organisation peuvent être d'ordre :

- économique (créer de la valeur pour les actions, dégager plus de dividendes ou plus de valeur, augmenter les salaires, accroître le chiffre d'affaires, augmenter la taille de l'entité, etc) ;
- ou sociétal (améliorer les conditions du travail, préserver les espèces animales et végétales, développer les cultures et les valeurs éthiques, etc).

Beaucoup d'organisations ne sont pas des entreprises (les associations, l'administration publique, l'armée, hôpital, faculté, etc). Elles diffèrent selon leurs objectifs, leur mode de fonctionnement et les comportements individuels ou/et collectifs de leurs membres.

A titre d'exemple, les associations, au-delà des différences de nature juridique, souhaitent le plus souvent se démarquer volontairement des entreprises et du monde marchand. Il est alors difficile de concevoir leur gestion de façon identique à celle d'une entreprise. L'association cherche à impliquer le plus grand nombre de personnes possible (ses membres adhérents) pour assurer son financement (des cotisations, des dons, etc) et son fonctionnement normal (objectifs sociétaux). Cela peut se faire, bien sur, en tenant compte de sa capacité à répondre aux attentes de ses adhérents. Les personnes impliquées dans une association partagent des valeurs communes cherchant des buts non lucratifs de bien-être de l'ensemble des membres ou de la société ou de la cause qu'ils défendent. Il peut s'agir de bénévoles ou parfois de salariés qui cherchent à assurer la continuité de ses activités non marchandes et la pérennité de son existence. Au sein d'une association l'autorité et les fonctions sont parfois mal définies et peu formalisées.

Cela s'explique par le fait que lorsque l'association est constituée principalement de bénévoles, la relation entre les membres n'est pas contractualisée en terme de temps consacré et des tâches effectuées. Ce qui génère un flou relationnel et pose des questions des limites de l'autorité au sein de ce type d'organisation.

L'entreprise se distingue donc d'autres organisations notamment par ses objectifs économiques (objectifs lucratifs de rentabilité), mais elle a en commun avec elles le fait de regrouper des personnes dont les actions doivent être coordonnées pour atteindre les objectifs. L'entreprise évoque le fait d'entreprendre une activité, met en évidence le rôle et la démarche de direction de l'entrepreneur de l'affaire et met l'accent sur le problème d'optimisation des moyens investis pour rentabiliser l'activité choisie.

Certes, la réflexion et le pragmatisme du management concernent tous les différents types d'organisations. Mais, le management dans le monde des affaires était le plus marquant et le plus développé dans les écrits et les expériences empiriques dans le domaine.

C'est la raison pour laquelle, nous allons se focaliser sur le management de ce type d'organisation (l'entreprise) qui a fait couler

beaucoup d'encre et de salives tout au long de l'évolution de la pensée et de la pratique managériale contemporaine.

## Paragraphe II : Notion d'entreprise ;

Afin d'appréhender la notion d'entreprise, il est nécessaire de bien distinguer les différents termes qui sont employés pour l'identifier. Certains vocables sont prononcés pour désigner toujours le mot « entreprise » mais en fonction de sa forme économique ou juridique et aussi selon une diversité des approches économique employés.

En fait, **l'entreprise** est un terme économique, non reconnu par les juristes, assez flou du fait qu'il englobe des caractéristiques, des modalités de fonctionnement et des activités diverses. Alors qu'en droit, on parle plus de la notion de **société** qui est un terme juridique désignant l'enveloppe juridique de l'activité de cette entité économique. Celle-ci peut être en général, soit une société de personnes, soit une société de capitaux.

### **A- Approches de définition de l'entreprise :**

Nous pouvons définir la notion d'entreprise selon trois approches d'analyse économique qui sont :

- Selon l'approche macro-économique : C'est un agent économique dont la fonction principale est la production et la distribution des richesses qu'elle crée dans le circuit économique.
- Selon l'approche micro-économique : C'est une organisation qui utilise des moyens matériels, financiers et humains en vue de produire, d'échanger ou de faire circuler des biens ou des services.
- Selon l'approche méso-économique (à la fois micro et macro économique) : C'est une firme (terme anglo-saxon) qui dispose d'un pouvoir d'influence aussi bien dans son environnement micro-économique à travers son comportemental individuel en tant que producteur de biens et de services et distributeur de richesses à ses différents partenaires internes et externes que



dans son environnement macro-économique à travers l'agrégation de son comportement puissant en tant qu'acteur économique et social dont l'action et le poids ne sont pas négligeables.

En fait, cette entreprise peut influencer les grands équilibres économiques, financiers, politiques et sociaux dans une filière ou un secteur d'activité ou encore une branche, dans une région d'un pays donné, dans un territoire national ou encore dans un espace international. C'est le cas par exemple, des Firmes Multinationales (FMN) ou transnationales (Nestlé, Toyota, Procter and Gamble, Philips, Unilever, Renault, etc), les grands groupes (Groupe OCP, Groupe BENJELOUN, Groupe CHAABI, Groupe AGOUZAL, etc) ou Holdings (SNI, ONA, Ynna, etc).

## B- Typologies des entreprises :

Nous procédons à plusieurs types de classification des entreprises, notamment selon certains critères, tels que:

### 1) Le secteur d'activité :

Il est défini comme l'ensemble des entreprises ayant la même activité principale. Il est composé généralement par plusieurs branches d'activité dans chacune est spécialisée par la réalisation d'un type de produit ou groupe de produits semblables (biens ou services). Il s'agit de :

- **secteur primaire** (agriculture, pêche et extraction de minerais bruts)
- **secteur secondaire** (industrie comme la sidérurgie, la pharmacie, agro-alimentaire, habillement, etc)
- **secteur tertiaire** (commerce et service: hypermarché, boutique, banques, hôtels, compagnies d'assurance télécommunication, etc).

### 2) La taille (ou la dimension):

Il existe plusieurs critères d'appréciation de la dimension de l'entreprise comme le Chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le capital investi et l'effectif des employés. Mais c'est ce dernier critère (nombre de personnel permanent) qui le fréquemment retenu par les organismes

nationaux et internationaux pour évaluer la taille d'une entreprise. On peut citer donc :

- **Petite** (Effectif moins de 50 personnes).

Dans certains cas, on parle de Très Petite Entreprises (TPE) pour désigner des entités

- **Moyenne** (Effectif entre 50 et 200 personnes).

Dans ce cadre, on parle souvent des **PME / PMI** (Petites et Moyens Entreprises / Petites et Moyennes Industries) pour désigner l'ensemble des entreprises dont l'effectif est moins de 200 personnes.

- **Grande** (Effectif supérieur à 200 personnes). Dans certains cas, on parle de Très Grandes Entreprises (**TGE**) pour désigner des entités de dimension très importante ou énorme (plusieurs centaines ou des milliers ou encore des millions de personnes employées).

3) La propriété du capital : L'accent est mis sur le détenteur du capital pour qualifier la nature d'une entreprise déterminée. Il existe en général :

- **Entreprise publique** (capital est détenu en totalité par l'Etat, par des organismes publiques ou par des collectivités locales)
- **Entreprise semi-publique / semi-privée** (capital est détenu partiellement par l'Etat et par le privé).
- **Entreprise privée** (capital est détenu en totalité par le privé).

4) La nature juridique : C'est la définition juridique d'une entité économique du fait que la notion d'entreprise n'est pas reconnue en droit. D'où, le vocable de société de personnes et société de capitaux :

- **Société de personnes** (par exemple, Société aux Noms Collectifs, etc) : pour ces entreprises, les associés sont responsables solidairement et indéfiniment des dettes sociales de l'entreprise. Dans ce cas, ce type de structure juridique est marqué par la confusion du patrimoine de l'entrepreneur et celui de l'entreprise. A ce titre, l'entrepreneur court un grand risque que son patrimoine personnel ne soit utilisé pour combler les pertes ou les dettes de sa société si celle-ci dépose le bilan.
- **Société de capitaux** (Société Anonyme/SA ; Société à Responsabilité Limitée/SARL, etc) : pour ces sociétés, les associés (appelés alors

actionnaires) ne sont responsables des dettes sociales de la société qu'à concurrence de leurs apports initiaux. Dans ce cas, ce type d'entreprise se distingue de ses actionnaires dans le sens où elle acquiert une véritable personnalité juridique morale matérialisée par la distinction qui est faite entre son patrimoine propre et le patrimoine privé de ses actionnaires.

### C- Les finalités de l'entreprise :

La finalité de l'entreprise est la raison d'être de cette unité économique. Elle est traduite par l'ensemble des objectifs assignés aux différentes activités de l'entreprise dans l'économie nationale et internationale. Les finalités de l'entreprise diffèrent selon le type d'entreprise

- Pour une entreprise de forme coopérative, elle cherche à satisfaire les besoins de ses membres (ses adhérents);
- Pour une entreprise publique, elle a généralement pour objet la satisfaction des besoins collectifs de la population ;
- Pour une entreprise privée, elle vise à maximiser le profit et dégager une rentabilité continue.

On peut regrouper les finalités de l'entreprise en trois groupes à savoir :

#### \* Finalités économiques :

- **de nature interne** : rechercher le profit et les dividendes pour les actionnaires, assurer la rentabilité et la croissance, etc
- **de nature externe** : satisfaire les besoins des consommateurs, améliorer le niveau de vie des gens, paiements des impôts, etc.

#### \* Finalités sociales :

- **de nature interne** : épanouissement des individus, assurer la sécurité de l'emploi, amélioration des conditions matérielles de son personnel, etc
- **de nature externe** : création d'emploi, responsabilité sociétale à travers la protection de l'environnement et l'amélioration du bien-être de la population, etc

\* Finalités techniques ou technologique:

- **de nature interne** : favoriser l'innovation et la créativité, améliorer la qualité et la technicité des produits, etc
- **de nature externe** : contribuer dans le progrès technologique, améliorer le niveau de développement régional et national de son pays, etc.

Il est à noter que l'entreprise n'est pas une entité économique et sociale isolée, ni enfermée sur elle-même, mais elle est plutôt une organisation ouverte appartenant à un univers qui est l'environnement. Ce dernier peut être un environnement local, régional, national ou même international avec lequel l'entreprise entretient des relations d'échange de flux réels, monétaires et informationnels.

### Paragraphe III : Notion d'environnement

On peut définir l'environnement en tant que l'ensemble des acteurs et facteurs internes et externes à l'entreprise qui l'influence dans sa vie, son fonctionnement et dans ses prises de décision. A son tour, l'entreprise peut agir sur lui et échanger des flux réels, financiers et informationnels.

Il existe plusieurs typologies d'environnement pour une entreprise donnée. On peut citer par exemple :

- L'environnement interne : il implique les différents partenaires à l'intérieur de l'entreprise que ce soit les actionnaires ou les associés, l'ensemble du personnel avec ses différents niveaux hiérarchiques, les dirigeants et les gestionnaires, la culture de l'entreprise, le climat social, conditions du travail, etc.

- L'environnement externe : il comporte, généralement, quatre grandes dimensions, chacune d'elles étant assortie de menaces ou d'opportunités. Il s'agit entre autres, de la conjoncture économique, des caractéristiques du secteur d'activité, du dynamisme du marché, des clients, les fournisseurs, des concurrents, des banques, de l'Etat,

etc. On peut citer dans ce type d'environnement :

- **Environnement économique** (secteur d'activité, ménage, marché, salaires, bénéfices, etc) ;
- **Environnement juridique et réglementaire** (normes, lois, règlements, régimes de droit appliqués, certification, etc) ;
- **Environnement écologique** (nature, rivière, eau, air, degré de pollution, etc) ;
- **Environnement socio-culturel** (ethnies, religions, traditions, classes sociales, etc) ;
- **Environnement technologique** (innovation, centres de recherche, technologie appliquée, etc) ;
- **Environnement démographique** (âge, sexe, taille, taux de fécondité, densité de la population, taux de mortalité, etc) ;
- **Environnement politique** (Etat, autorités publiques, institutions politiques, partis politiques, etc).

Il est à souligner que l'environnement est une variable capitale dans la vie de toute entreprise du fait qu'il est à la fois la source de ses ressources et de ses opportunités et la source des dangers et menaces. La gestion de la relation entre l'entreprise et son environnement est donc essentielle pour son fonctionnement et sa survie.

Par ailleurs, on peut dire que l'entreprise, dans ses interactions avec son environnement, peut déceler les occasions et les menaces actuelles et potentielles. Ces dernières peuvent être analysées dans un horizon temporel déterminé (à court, moyen et long terme). Ce qui lui permet d'élaborer une stratégie efficace exprimée à travers sa capacité concurrentielle devant d'autres entreprises rivales.

D'après l'approche systémique qui adopte l'analogie biologique dans ses analyses, l'entreprise est perçue comme un système vivant, ouvert et organisé (finalisé, coordonné et hiérarchisé). L'entreprise est reliée à son environnement par des interfaces de sous-systèmes d'échange de flux d'entrée et de sortie de nature réelle, financière et informationnelle. Si l'entreprise est capable de se modifier ou de modifier son environnement

pour survivre et assurer sa croissance, on la considère comme étant un système adaptatif à travers sa flexibilité et sa réactivité perpétuelle.

Le rôle du Le dirigeant de l'entreprise est de gérer les flux réels, monétaire et informationnels avec l'environnement interne et externe en vue d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation et atteindre les objectifs qu'il s'est fixés au départ (la croissance, la rentabilité voire même la survie dans le cadre d'un environnement hostile ou en difficulté).

Cependant, dans l'environnement d'aujourd'hui marqué par l'intensification de la concurrence, la mondialisation généralisée des marchés, l'évolution technologique remarquable, la complexité accrue de la gestion des ressources humaines et la difficulté de la gestion des ressources humaines, financières, techniques et informationnelles.

Etant donné que ces ressources sont devenues de plus en plus rares, l'entreprise moderne ne peut plus être gérée comme auparavant du fait que les techniques classiques de l'organisation du travail et les pratiques traditionnelles de la gestion de l'entreprise sont devenues dépassées et inadaptées dans l'environnement actuel caractérisé par l'incertitude et la complexité.

C'est pourquoi, on ne parle plus de la gestion de l'entreprise comme un ensemble de techniques et méthodes d'utilisation des facteurs de production mais plutôt du management de l'entreprise; c'est-à-dire appliquer une approche globale, une démarche multidimensionnelle et une vision plus large des problèmes quotidiens, actuels et futurs de l'entreprise en vue d'aménager et d'orienter sa relation avec l'environnement interne et externe, national et international dans le but d'atteindre ses objectifs de rentabilité et de croissance, voire même la survie.

## Chapitre II : La définition du concept du management, du profil et des tâches du manager.

### Paragraphe I : La gestion de l'entreprise et la genèse du concept du management

Pour produire la richesse et la distribuer aux différents partenaires internes et externes, l'entreprise doit être gérée efficacement ses ressources pour profiter des opportunités présentes dans son univers qui l'entoure et de se prémunir contre ses menaces ou à la limite réduire ses influences négatives sur son fonctionnement.

En effet, l'entreprise en tant que système ouvert sur lui-même et sur son environnement, a besoin d'acquiescer et d'utiliser les différents facteurs de production en vue de produire des biens et des services et par conséquent, de réaliser la rentabilité et la croissance, voire même la survie dans un environnement hostile et difficile.

Actuellement, l'environnement de l'entreprise est devenu incertain et vivement concurrentiel sans oublier la complexité de la gestion des ressources humaines, financières, techniques et informationnelles. Ce qui a poussé les dirigeants des entreprises à adopter de nouveaux styles de gestion à savoir le management. Ce dernier n'est rien d'autre que le processus moderne de la gestion des entreprises. Il implique une démarche qui consiste d'abord à penser globalement aux différents domaines d'actions de celui qui dirige à savoir le manager tels que la planification, l'organisation, la direction et le contrôle mais aussi et surtout d'agir localement lors de l'élaboration et de l'exécution de ses décisions stratégiques et d'apporter les solutions possibles aux problèmes rencontrés au cours de la réalisation des objectifs assignés.

Il est à noter qu'il n'y a pas de domaines réservés à la gestion ou au management seulement. Mais, il existe des comportements différents dans chaque discipline. Le manager se base sur ses qualités personnelles et intellectuelles qui concernent plus son comportement de décideur que de ses connaissances techniques.

C'est dans ce sens qu'on peut dire que gérer relève de l'ordre des règles de conduite et de la spécialisation dans un domaine d'action de l'entreprise (les connaissances et les compétences techniques). C'est un acte tourné essentiellement vers les moyens. En d'autres termes, gérer, c'est optimiser et atteindre les objectifs de l'entreprise en minimisant les ressources mises en œuvre. Tout se gère et les techniques de gestion dépendent de ce que l'on gère. Le terme gestion peut se décliner suivant les domaines concernés : gestion des ressources humaines, gestion de la production, gestion financière, gestion commerciale, etc. Dans certains cas, gérer s'entend au sens de diriger mais le plus souvent au sens de faire fonctionner l'organisation ou une partie de celle-ci dans le cadre des objectifs définis. Le choix des objectifs qui incombe généralement au management, implique une interaction entre les différents niveaux de gestion et avec l'environnement. De ce fait, « gestion » évoque une situation de responsabilité encadrée par des limites et soumises à des contraintes.

Manager par contre, implique la création, la transgression des contraintes et surtout de voir globalement et d'agir localement. En management, la notion de direction est employée pour désigner une fonction qui regroupe un ensemble de décisions et d'actions. C'est fixer les objectifs et arbitrer les choix avec une dimension humaine en consistant à motiver, entraîner, susciter une dynamique à l'intérieur de l'organisation. Le management met en évidence deux dimensions fondamentales : gérer les moyens et diriger les hommes. Cela implique de faire des choix et d'en maîtriser les conséquences. C'est pourquoi la notion de management est également étroitement liée à celles de planification, de décision et de contrôle. En outre, emploi du concept du management est fréquent dans certains écrits ou discours, dans un sens voisin de celui de gestion au sens large selon une perception francophone.



Mais, au-delà d'un effet de mode ou d'étiquette de modernité, il semble que le vocable "management" ait une connotation plus dynamique que celui de "gestion" et mette davantage l'accent sur les ressources humaines que sur les autres moyens de production. Il désigne une activité sociale qui vise à stimuler les comportements et à organiser les relations entre les membres de l'organisation. La notion du management est plus ouverte que celle de la gestion puisqu'elle intègre une dimension stratégique, la négociation des moyens et des objectifs. Le management correspond à un comportement, un état d'esprit alors que la notion de gestion renvoie plutôt à des compétences. On dit parfois qu'un dirigeant peut être un excellent gestionnaire mais un mauvais manager ou l'inverse.

Par ailleurs, on peut dire que « Gérer » relève plus de la pensée verticale (rechercher des solutions et épuiser la logique d'une situation selon certains moyens disponibles). Alors que Manager relève plus de la pensée latérale (rechercher à poser les bonnes questions et s'efforcer de ramener le tout vers un but commun).

Il est à souligner que la discipline du management n'a pris naissance qu'au début du 20<sup>ème</sup> siècle à travers les travaux des théoriciens et des praticiens du management qui ont mis en place les premiers fondements de base de ce domaine de dominance empirique. Il faut attendre la fin des années soixante pour que le vocable du management et celui du manager se propagent dans le monde des affaires et dans les écrits en remplacement de la notion restreinte de gestion ou de direction des organisations.

## Paragraphe II : Origine terminologique du management et ses fondements de base.

Le management est un concept anglo-saxon. Certains historiens du management pensent qu'il dérive du terme "manager", c'est-à-dire le

conducteur ou l'orienteur d'un bateau. Pour d'autres, ce mot provient étymologiquement de l'Italien maneggiare (manier ou dresser un cheval) ou encore issu du latin Manus (la main). C'est vers 1868-1870 que le terme "management" est utilisé en Angleterre pour désigner la direction d'une entreprise puis aux Etats-Unis vers 1907-1910 dans l'expression "scientific management".

Au-delà des origines du concept du management, il est à signaler que cette discipline est développée dans le monde des affaires aux Etats-Unis au début du 20ème siècle pour désigner les activités de la direction des entreprises en recouvrant toutes les techniques et méthodes de la gestion humaine, technique, financière et informationnelle d'une entreprise dans le cadre d'un processus d'orientation stratégique, de planification, d'organisation et de contrôle de ces activités.

Grosso modo, la vision managériale de l'entreprise moderne met l'accent sur trois fondements de base :

1- Toute entreprise doit se fixer au départ des objectifs qu'elle s'efforce à réaliser en fonction de ses moyens disponibles (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation). Ces objectifs, une fois définis et acceptés par l'ensemble de l'organisation ou du moins par les centres de décision, vont être prise comme la règle commune. Chaque élément ou membre de l'entreprise (ouvrier, cadre, service, départements, etc.) doit contribuer à la réalisation de ce but commun.

Une fois le but est fixé, il faut prévoir l'horizon de sa réalisation c'est-à-dire définir la période ou la durée nécessaire de sa concrétisation (la planification) et mettre à la disposition du manager les moyens nécessaires (les compétences humaines, le budget, équipements, etc). Il faut également comparer les réalisations avec les objectifs fixés au départ afin de corriger les écarts entre eux (contrôle ou audit) et préparer les nouvelles décisions (les nouvelles stratégies).

2- L'entreprise est en relation permanente avec son environnement. Elle y puise les moyens d'exercer son activité (ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles). Elle y trouve des débouchés (marché local ou/et étranger). Des modifications ou changements dans

l'environnement peuvent influencer son fonctionnement (sa croissance, sa rentabilité ou sa survie), mais l'entreprise peut à son tour influencer son environnement par ses activités et sa puissance économique.

### Paragraphe III : Définition du management.

On peut définir le management en tant que « l'ensemble des méthodes et techniques qui aident l'entrepreneur à diriger, à organiser et à gérer l'entreprise afin de réaliser les objectifs que l'organisation s'est fixés. ». Il est à préciser que le management peut être apprécié à la fois comme un **art** et comme une **science**.

En effet, le management est un **art**, car il fait appel à des qualités personnelles et intrinsèques de celui qui manage l'entreprise (c'est à dire le manager) comme son attitude, son intuition, ses valeurs, son flair, sa persévérance, sa ténacité et son bon sens. En d'autres termes, Il s'agit de son état d'esprit plus empirique basé sur son expérience cumulative et son style ou sa manière de diriger, de commander, de motiver les membres d'une organisation pour atteindre les finalités de cette organisation (les objectifs communs). Certains bons managers qui ont été autodidactes avec une formation modeste ou encore absente ont pu réussir leurs affaires.

Par ailleurs, le management est aussi une **science** car il fait appel à une démarche normative et à des méthodes et approches scientifiques quantifiables et il recourt à des techniques et outils de gestion modernes et multidisciplinaires. Le manager dans ce sens, empreinte plusieurs domaines scientifiques et techniques (comptabilité, mathématique, statistique, informatique, sociologie, psychologie, etc).

En fait, le système du management d'une organisation, en tant que science et art, repose principalement sur quatre piliers à savoir : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

#### **I ) Planification :**

Elle consiste à prévoir les actions et les décisions que le manager doit prendre en vue d'anticiper l'avenir et de préparer à s'adapter à des situations futures. L'incertitude et le changement rapide dans l'environnement interne

et externe de l'entreprise sont les principales raisons de la planification des activités de l'organisation. La planification demande une fixation des objectifs à attendre en fonction des moyens mis en disponibilité.

### **2) Organisation ;**

Elle consiste à définir et à diviser les tâches du travail, à agencer et à coordonner les activités de l'entreprise afin d'assurer le bon fonctionnement et le développement harmonieux de toute l'organisation.

### **3) Direction :**

Elle consiste à orienter les activités de l'organisation et à mobiliser les moyens pour élaborer des stratégies et politiques claires pour l'entreprise. Ce qui demande la communication avec les différents niveaux hiérarchiques et la motivation de tous les membres de l'organisation. La direction de l'entreprise signifie aussi et surtout l'orientation et le pilotage de toutes les unités de l'organisation dans le but d'attendre les finalités que le manager s'est fixées par des prises de décision efficaces.

### **4) Contrôle ;**

II consiste à suivre et à comparer les réalisations(les résultats obtenus) avec les objectifs préalablement assignés en vue d'évaluer les écarts constatés, de mettre en œuvre éventuellement des mesures correctives et de préparer de futures décisions stratégiques par des réajustements nécessaires.

Par ailleurs, il existe deux types de management que le dirigeant de l'entreprise pourra adopter :

- **Le management stratégique** qui consiste à diriger, à organiser, à gérer, à décider et à contrôler l'entreprise dans une vision stratégique basée sur une approche multidimensionnelle, globale et dans un horizon prévisionnel à moyen ou à long terme.
- Le management opérationnel qui consiste à diriger, à organiser, à gérer, à décider et à contrôler l'entreprise dans une optique opérationnelle en se focalisant sur une action bien déterminée et sur

un horizon de réalisation à court terme.

En somme et par extension, le terme de management est aussi employé pour qualifier collectivement ceux qui exercent une responsabilité au sens large à savoir les managers. Dans ce sens, le mot "management" désigne donc les activités et les actions d'un manager qui visent la survie, la croissance et l'épanouissement d'une organisation en impliquant toutes les compétences humaines dans la réalisation de la finalité commune de l'entreprise. La profession de manager peut être définie en se référant à différents rôles, regroupés en général, en trois grandes catégories : les relations interpersonnelles, les rôles liés à l'information et les rôles décisionnelles.

En outre, le manager a pour rôle aussi bien de veiller au bon fonctionnement des opérations quotidiennes -dites courantes ou routinières ou encore opérationnelles- que de mettre en œuvre le processus de développement des activités de l'entreprise à moyen et à long terme (vision stratégique).

Le manager doit aussi promouvoir et organiser le changement. Les changements d'aujourd'hui déterminent l'environnement de demain ; le manager doit chercher à créer l'avenir de son entreprise. Il ne suffit pas d'être efficace et réactif, il faut être actif, créer sans cesse de nouvelles possibilités de développement pour l'entreprise en impliquant davantage les hommes dans la réalisation des objectifs communs de l'organisation.

#### D- Les tâches du manager :

En général, la mission centrale du manager consiste à assumer la responsabilité des résultats de l'unité organisationnelle dont il a la charge. Il lui revient d'agir en pilote de la performance de son entreprise. Une autre mission également importante du manager réside dans sa capacité à obtenir les meilleurs résultats des ressources mises en disponibilité dans son entité, notamment ses ressources humaines. Le manager doit être leader<sup>1</sup>, stratège, animateur, gestionnaire des ressources, planificateur de l'avenir de

---

<sup>1</sup> Le leadership est l'art d'influencer une ou plusieurs personnes vers un objectif commun, dans une situation donnée. Cette influence peut découler de sources de nature hiérarchique ou de nature référentielle ou encore de compétence.

l'organisation, communicateur et négociateur avec ses différents partenaires internes et externes.

En fait, le manager, en tant que leader, cherche à établir les liens entre les finalités de l'organisation et les aspirations individuelles (savoir adapter les besoins des individus aux buts de l'organisation). Ce qui lui permet l'émergence de la motivation, de la passion et de la créativité par son charisme, par sa vision attrayante pour tout le personnel et par sa capacité de stimulation et de motivation de l'ensemble de l'organisation (meneur d'hommes). Son rôle implique la responsabilité de répartir et de coordonner les tâches des subordonnés

En somme, le manager est appelé à répondre aux objectifs de flexibilité et de réactivité de son organisation par rapport à son environnement interne et externe qui est en perpétuelle évolution. Ce qui implique une diversité des tâches du manager qu'on peut les regrouper dans les éléments suivants :

**1-Organiser** : Il consiste à définir le cadre du travail, répartir les attributions et les missions de chaque membre de l'équipe de travail, définir la tâche et le rôle de chacun. Il implique l'instauration d'un système de coordination et de supervision des activités des différentes unités composant la structure. Ce qui implique également, la fixation des règles de conduite, le respect des procédures et le suivi du processus d'exécution des décisions au cours des différents niveaux hiérarchiques.

**2-Animer** : cela signifie qu'il faut constituer les équipes de travail en choisissant ses collaborateurs, favoriser les échanges entre les différents niveaux hiérarchiques et entraîner et mener tous les membres de l'entreprise vers des buts partagés. Cela implique la présence d'un état d'esprit participatif et d'une culture d'entreprise favorisant la confiance et la collaboration de tous les membres de l'organisation. Il permet aussi de forger un système de valeur et une identité propre à l'entreprise et imposer une image auprès de ses différents partenaires.

**3-Motiver** : Il désigne toute action permettant de donner de l'intérêt au travail, de faire participer activement à l'effort commun, de renforcer les compétences, de créer un climat favorable par l'amélioration des conditions matérielles et immatérielles du travail. Cela implique la stimulation et l'encouragement ainsi que la participation de chacun dans la réalisation des objectifs communs de l'organisation.

**4-Communiquer** : Il consiste à échanger les informations avec son équipe, favoriser la communication avec les partenaires internes et avec l'environnement externe. Il est indispensable que la volonté de communiquer soit partagée par tous les échelons hiérarchiques de façon à diffuser les informations et les décisions prises par le manager et que ce dernier mis en place les canaux et les moyens de communication. Ce qui permettra de réduire au minimum les conflits, d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et sa notoriété et de dynamiser le degré réactivité et de flexibilité de l'organisation aux évolutions de son environnement.

**5-Déléguer** : Cela signifie qu'il faut soutenir, faire-faire et octroyer le pouvoir d'exercer la mission de chacun dans son champs d'action. Ce qui implique l'autorisation à certains responsables de répartir les tâches entre leurs subordonnés et de prendre des décisions dans le cadre de leurs fonctions et leurs attributions respectives. Déléguer permet donc d'optimiser la valorisation du capital humain, de stimuler la créativité, la prise d'initiative et la responsabilité et favoriser l'émergence des futurs managers.

**6-Gérer** : Il implique la gestion des ressources humaines, financières, techniques et informationnelles en vue de réaliser les objectifs de rentabilité et de croissance. Il concerne la gestion des risques, de l'incertitude et de la complexité actuelle et future de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

**7-Analyser** : Il consiste à identifier le problème à résoudre et définir les objectifs à atteindre en procédant à l'élaboration d'un bilan des forces et faiblesses de l'entreprise et aussi les opportunités et les menaces de son environnement. Cela exige la détermination des critères de mesure et d'évaluation des indicateurs de performance ainsi que l'éclaircissement des choix stratégiques en les confrontant ou en les infirmant après l'identification des facteurs internes et externes de la compétitivité et de la réussite des décisions.

**8-Décider** : Cela signifie qu'il faut transformer les idées, les propositions et les ambitions en des actions que le manager met en exécution. C'est un processus qui aboutit à un choix entre plusieurs scénarios et solutions alternatives. Cela implique la prise en considération de risques d'échec et d'hostilité, l'élaboration d'un mécanisme clair de prise de décision et d'une procédure précise à respecter pour mettre en application les choix stratégiques.

**9-Prévoir** : Il consiste à anticiper l'avenir en élaborant des plans d'action glissant dans le temps (le court/moyen/long terme). Celui-ci demande la mise en place d'un horizon prévisionnel de réalisation de chaque objectif et la préparation d'avance des solutions alternatives au cas où des risques éventuels se seraient produits.

**10-Contrôler** : Il implique l'évaluation du degré de réalisation des objectifs fixés au départ par la vérification éventuelle de l'écart constaté entre les prévisions et les réalisations. Cela nécessite le suivi de chaque action ou décision stratégique ou opérationnelle par l'évaluation de son degré de réussite en apportant les correctifs nécessaires en vue de préparer les nouvelles stratégies.



Il existe différents types de manager dont les plus importants sont :

- le manger autoritaire ou autocratique : Il prend les décisions et fixe les objectifs et les moyens pour les réaliser sans tenir compte de l'opinion des membres de son organisation. Il peut recourir, selon le degré d'exécution et de réalisation des buts qu'il s'est fixés, à un système de sanction ou de récompense appropriée.
- Le manger permissif ou laisser-faire : Il laisse librement toute l'initiative à ses subordonnés qui sont seuls maîtres et juges de leurs performances. Mais, ils peuvent faire appel à lui en cas de besoin.
- Le manger démocratique ou participatif : Il fait participer tous les membres de l'organisation dans l'élaboration des objectifs en écoutant les propositions et en négociant ces objectifs. Les récompenses sont attribuées en fonction des performances réalisées et contributions de chacun dans le résultat obtenu.

## Chapitre III : Définition de certains concepts de base du management

### Paragraphe I : La planification dans l'entreprise.

Dans l'environnement d'aujourd'hui marqué par l'incertitude et la fluctuation, le problème majeur que rencontre le manager est de guider ses décisions et d'orienter toute l'organisation pour atteindre ses objectifs futurs. Cette vision prévisionnelle et cette anticipation de l'avenir sont appelées : **la planification.**

En effet, la planification est une démarche et un processus décisionnel qui exploite une masse importante d'information en utilisant des outils prévisionnels permettant de retracer des scénarios projetés dans le temps, de prévoir des actions jugées convenables et efficaces et de préparer les décisions futures.

L'horizon prévisionnel de la politique de planification pour réaliser les objectifs fixés peut être à court, moyen ou long terme. La vision prospective des décisions du manager consiste à mettre en place d'une part des plans stratégiques appliqués dans un champ d'action à moyen et longue période et concerne toute l'entreprise et d'autre part, des plans opérationnels de nature tactiques consistant à réajuster le plan stratégique en agissant sur des plans opérationnels (relatifs à des opérations bien précises et dans un horizon prévisionnel à court terme).

Parmi les éléments fondamentaux d'élaboration d'une politique de planification, on peut citer la fixation au préalable « **des objectifs** » que l'entreprise s'efforce pour atteindre.

En fait, les objectifs qu'un manager peut présélectionner, choisir et fixer peuvent être de nature :

- **qualitative** : c'est à dire ceux qu'on apprécie d'une manière immatérielle et non mesurable (telle la qualité de son ou ses produit (s), l'image de marque de son entreprise, degré de satisfaction du consommateur, etc.)

- **quantitative** : c'est à dire ceux qu'on peut déterminer de manière mesurable et chiffrée. (Par exemple : le chiffre d'affaires à réaliser,

indicateurs de performances à calculer, nombre de marchés à cibler, etc.)

Par ailleurs, ces objectifs se déclinent dans le temps (à court, moyen et à long terme). Ces objectifs peuvent être opérationnels (relatifs à une opération ou activité donnée et dans un horizon de réalisation à court terme) ou stratégiques (relatifs à l'ensemble des activités ou une grande partie d'elles et dans un horizon de réalisation à moyen et long terme). Cette déclinaison d'objectif peut se revêtir la forme arborisante d'objectifs : un objectif principal peut être subdivisé en des sous-objectifs principaux et chaque sous-objectif principal peut être scindé en objectifs secondaires, ainsi de suite. En tout cas, pour formuler les objectifs, il faut

- fixer le résultat que l'on souhaite atteindre selon la nature des objectifs ;
- préciser les actions à mener, les méthodes et les moyens nécessaires ;
- donner un délai de réalisation (déterminer le calendrier et le planning de réalisation).

En fait, un objectif n'a de valeur que pour celui qui le fixe, ni de conséquences recherchées que s'il est :

- \* bien précis dans ses termes de référence, et ses conditions de réalisation (identifier ce qu'on veut atteindre clairement);
- \* attaché à un horizon prévisionnel temporel de concrétisation qui doit être bien déterminé en terme de date et de calendrier (plan à court, moyen et long terme);
- \* bien fixé après l'élaboration de ses différentes étapes de réalisation et ses modes d'évaluation de son degré de réussite (planification et contrôle);
- \* accompagné par les moyens nécessaires pour le réaliser (les compétences humaines, le budget etc.)
- \*

## Paragraphe II : Le contrôle dans l'entreprise.

La notion anglo-saxonne de "control" qui signifie maîtrise, le contrôleur de gestion est alors perçu comme celui qui vérifie les comptes ou qui contrôle les dépenses. En dépassant le cadre restrictif des budgets et de reporting

financiers avec des préoccupations financières à court terme, la technique de contrôle a intégré également des préoccupations stratégiques.

En effet, le contrôle a été au départ considéré comme le respect d'une norme et la conformité à certaines règles que l'entreprise mise en place afin d'évaluer une activité, une fonction ou un domaine d'action donné. Mais, avec l'évolution des comportements et des besoins des entreprises, après la seconde guerre mondiale, a donné une dimension supplémentaire au contrôle : celle de conseil et de suivi des performances.

A cet effet, on peut résumer cette idée en disant que l'objectif du contrôle dans son sens large du terme, est donc double :

- analyser les écarts constatés entre prévisions et réalisation ;
- définir en connaissance de cause de l'écart, les réajustements nécessaires à mettre en œuvre.

En tant que méthode d'analyse des résultats dégagés d'une situation de gestion donnée, tout contrôle comporte nécessairement trois étapes:

- la première consiste à définir avec précisions, les objectifs poursuivis et les normes à respecter ;
- la deuxième consiste à comparer la situation réelle à un moment donné, avec la situation 'normale', et à noter et expliquer les déviations éventuellement : c'est l'étape d'information, de comparaison et d'explication ;
- la troisième étape consiste à prendre des mesures correctives permettant de pallier les déviations constatées.

Par ailleurs et avant d'apporter concrètement des rectifications et des correctifs à ces défaillances et insuffisances constatées, il paraît nécessaire de faire l'audit. En cas de succès, elle permet d'expliquer les sources de la performance générée en cherchant à les amplifier et les mettre en avant dans des actions stratégiques futures. Alors qu'en cas d'échec, elle essaie d'analyser les causes des écarts constatés et ensuite de préparer les actions correctives.

En plus et suite à des opérations de contrôle, une entreprise qui est considérée comme performante quand elle a une capacité d'être productive aussi bien au niveau du travail qu'au niveau du capital. Ce qui montre que

l'entreprise peut combiner efficacement ses facteurs de production qu'elle utilise pour atteindre les objectifs. Cela implique donc à la fois l'efficacité qui désigne le fait de bien atteindre les objectifs assignés au départ que l'efficience qui implique la mise en rapport d'un résultat avec les moyens employés pour l'obtenir.

### Paragraphe III : La stratégie d'entreprise.

Etymologiquement, le mot stratégie provient du mot composé grec : **stratos** (armée) et **agos** (je conduis). Ce terme est d'origine militaire, mais, il a vu l'élargissement de son champ d'application, tels que le domaine de gestion de l'entreprise ou le management, elle désigne donc l'ensemble des choix qui orientent une entreprise sur un moyen ou longue période vers la réalisation de ses objectifs qu'elle s'est fixés (à la différence avec la tactique qui implique une action spécifique pour résoudre un problème bien défini et dans un horizon prévisionnel à court terme.

En d'autres termes, la stratégie est un processus décisionnel visant à combiner les moyens nécessaires pour réaliser les orientations et les objectifs fondamentaux de l'entreprise. Il implique d'abord l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise et des menaces et opportunités présentes dans son environnement. Ensuite, le manager est appelé à déterminer les différents choix possibles pour prendre la décision jugée efficace. Puis, le manager élabore un plan de réalisation de ces objectifs. Enfin, le dirigeant de l'entreprise procède à l'évaluation des résultats par rapport aux prévisions pour dégager les sources de sa réussite ou de son échec et par conséquent préparer des actions correctives.

Les grandes options stratégiques que le manager peut choisir sont diverses mais qu'on peut retenir quelques-unes. Il s'agit de entre autres de:

\*La spécialisation : C'est la stratégie qui consiste à concentrer les moyens sur un savoir-faire particulier, le choix d'une niche qui sera facilement dominée. Elle demeure une voie raisonnable pour les entreprises

par exemple en phase de démarrage de leurs activités.

\* L'intégration verticale : C'est le regroupement d'un ensemble d'activité interliée de l'amont vers l'aval de la chaîne de production (de la production ou l'approvisionnement de la matière première jusqu'à la fabrication du produit fini).

\* L'intégration horizontale ou la diversification : Elle correspond à un développement de nouvelles activités ou produits, soit de nouveaux marchés (C'est ce qu'on appelle diversification partielle). Elle peut s'agir d'un développement à la fois d'activité ou de produits que le marché (c'est ce qu'on appelle la diversification totale).

#### Paragraphe IV : La structure d'entreprise

Toute action d'une certaine ampleur ne peut se faire sans un minimum, d'organisation, soit parce que les actions à exécuter sont nombreuses ou complexes et doivent être réalisées dans un certain ordre, soit parce que plusieurs membres de l'organisation doivent collaborer pour réaliser une même opération ou activité.

Dés que l'action comporte une certaine complexité en terme de nombre et de diversité des tâches et ou des acteurs, deux exigences fondamentales mais contradictoires doivent être satisfaites pour réussir le bon fonctionnement de l'organisation à savoir :

- diviser le travail global en tâches ou opérations plus ou moins élémentaires. Ce qui implique de spécifier les tâches et de spécialiser le travail de chacun selon ses compétences et ses responsabilités.
- coordonner les tâches ainsi divisées pour que l'action globale souhaitée se réalise. Ce qui implique de donner une finalité commune à l'emploi des moyens pour atteindre convenablement les objectifs de l'organisation.

C'est pourquoi, l'entreprise est l'ensemble organisé des hommes, des structures et des procédures qui assurent le bon fonctionnement de cette organisation. L'architecture générale de celle-ci est représentée par les différentes tâches et des responsabilités réparties par les différentes unités de responsabilité et les centres de décision de l'entreprise. Cette ossature ou la squelette de l'organisation peut être appelée : La structure organisationnelle de l'entreprise. Cette dernière implique la division du travail, le rôle de chacun et la définition des rapports entre les membres de l'organisation.

En effet, on peut définir la structure comme étant un ensemble des unités organisationnelles et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités. A 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» Elle implique la division du travail, le rôle de chacun et la définition des rapports entre les membres de l'organisation.

De ce fait, la forme structurelle (appelée aussi, organigramme) est un graphique représentant, de façon synthétique et schématique, l'ensemble de la structure organisationnelle d'une entreprise. Ce schéma général permet de visualiser la place de chaque unité (direction, fonction, service,...) et les relations hiérarchiques montrant les responsabilités existantes (coordination, responsabilité, subordination,...).

Par ailleurs, l'organigramme traduit et schématise généralement, la forme formelle, officielle et apparente de la répartition des attributions et missions de chacun, de la place de chaque fonction de responsabilité et des relations hiérarchiques, de commandement et de subordination entretenues entre elles.

Toutefois, il ne faut pas croire que cet organigramme officiel reflète forcément la réalité de la structure de l'entreprise puisque les relations informelles impliquant les conflits d'intérêt, les hostilités et les contre-pouvoirs n'y sont pas représentés. Dans certains cas, la partie informelle de

la structure pourra être plus importante et plus réaliste que ce qui est marqué dans l'organigramme (elle représente la face cachée de l'iceberg c'est à dire de structure informelle).

C'est la raison pour laquelle, l'existence éventuelle d'un organigramme présentant la structure de la PME familiale ne garantit ni son respect, ni son application dans les faits. Ce qui n'est pas le cas forcément dans la grande dimension où la structure organisationnelle est souvent plus développée, plus formalisée et plus standardisée que le cas d'une faible dimension surtout familiale.

Il est à souligner que la structure organisationnelle est un paramètre identificateur du profil de toute entreprise puisqu'elle est considérée comme le reflet des rapports de pouvoir entre les partenaires internes (rapport de force entre ses membres: pouvoir de décision, répartition des résultats,...). Elle peut être perçue également comme l'ossature du système décisionnel en matière de stratégie (processus séquentiel de prise de décisions et de communication). Elle représente aussi un espace culturel (un lieu d'interactions sociales et culturelles par l'intégration d'un ensemble de symboles, de valeurs et de rituels entre les différents membres des groupes sociaux de l'entreprise et un lieu de conflit d'intérêt).

Ainsi, toute organisation choisit un habillement structurel qui convient à ses intérêts et à ses missions en tenant compte :

- des objectifs des fondateurs (c'est à dire les propriétaires du capital : leurs motivations personnelles, leur perceptions de croissance de l'entreprise,...),
- de la taille de l'affaire (petite, moyenne ou grande entreprise)
- et des contraintes environnementales (marché local ou international, nature la concurrence, progrès technologique, ...).

Le choix et l'évolution de la structure se font en fonction de certains critères et facteurs tels que le temps ou l'âge de l'organisation, la technique appliquée, la fluctuation de l'environnement, l'évolution de la taille de l'entreprise, l'adaptation à une stratégie retenue par le manager. La structure



est donc la façon dont les tâches et les pouvoirs sont répartis. Elle peut être soit :

- la structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision sont concentrés entre les mains d'un seul individu ou un nombre limité de personnes ;

- la structure est décentralisée quand le pouvoir de décision est dispersé entre de nombreuses personnes c'est-à-dire le pouvoir de décision est déléguée à d'autres unités ou personnes.

Parmi les caractéristiques d'une structure organisationnelle, on peut trouver :

- les mécanismes de coordination, de répartition des tâches et des responsabilités ;  
les systèmes d'information et de communication interne (ascendante ou descendante entre les différentes fonctions ou membres de l'entreprise) ;
- Les procédures de prise de décision et de répartition de responsabilités et de pouvoir au sein de l'entreprise ;
- Les règles internes de Fonctionnement de toute l'organisation (gestion, contrôle, etc).

Ce qui implique trois fondements essentiels d'une structure à savoir :

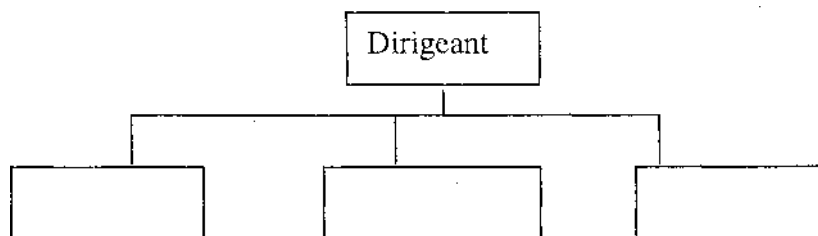
- la spécialisation c'est-à-dire le mode et le degré de division du travail dans l'entreprise ;
- la coordination c'est-à-dire les modes de collaboration institués entre les différentes unités organisationnelles ;
- la formalisation c'est-à-dire le degré de précision dans la définition officielle des fonctions et des liaisons.

Il est à noter que le choix et l'évolution de la structure se font en fonction de certains critères et facteurs tels que le temps ou l'âge de l'organisation, la technologie utilisée, la degré de fluctuation de l'environnement, l'évolution de la taille de l'entreprise, l'adaptation à une

stratégie retenue par le dirigeant. Dans ce cadre, l'accroissement de la taille de l'entreprise et le développement de ses activités s'accompagnent d'un besoin organisationnel nouveau (division du travail, attribution de nouvelles responsabilités, délégation, instauration de nouvelles fonctions, etc).

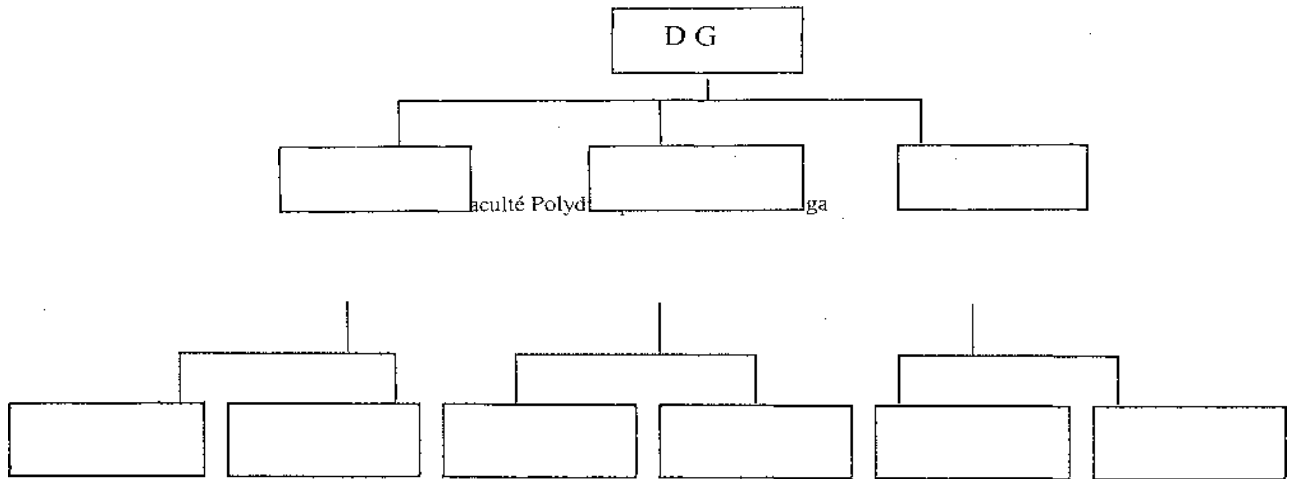
Parmi les structures qualifiées de classiques, on peut citer :

- structure embryonnaire de nature cellulaire ou polaire ou encore en soleil : le dirigeant (généralement celui de l'entreprise très petite entreprise de forme artisanale) qui est au centre de l'entité entouré par certaines personnes (généralement les membres de sa famille), concentre entre ses mains tous les pouvoirs de gestion, de décision et de contrôle. Elle se caractérise donc par la prédominance des relations bilatérales qui relient les différents membres de l'équipe à leur patron. Celui-ci rassemble au centre toutes les communications et les décisions, il ne délègue pas ou peu et assure à la fois les responsabilités stratégiques et la direction opérationnelle de l'entreprise.
- La structure fonctionnelle simple est caractérisée par une progression dans la spécialisation et la formalisation avec l'existence des délégations opérationnelles. On assiste à l'apparition des fonctions qui ont des responsabilités spécifiques de certaines opérations homogènes (apparition d'une ligne hiérarchique entre la direction générale et la fonction) ;



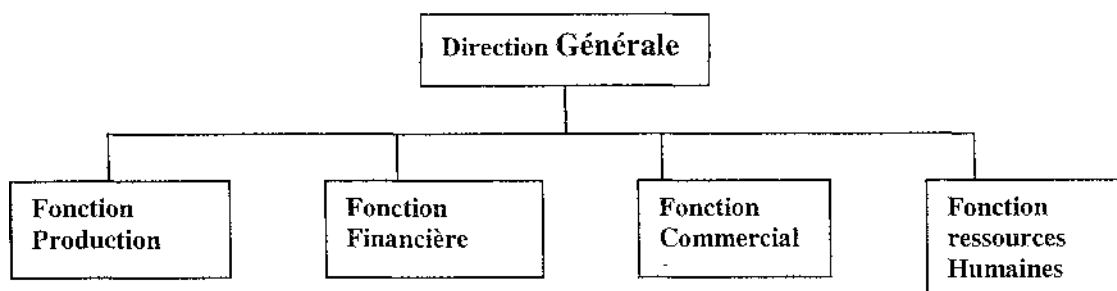
- La structure fonctionnelle évoluée appelée hiérarchico-fonctionnelle ou encore staff and line où les responsabilités opérationnelles se développent en donnant ainsi à d'autres délégations et spécialisations au sein de la fonction (apparition d'autres niveaux hiérarchique à l'intérieur des fonctions). La direction générale assure la coordination

des tâches en déléguant le pouvoir de gestion et de décision à d'autres fonctions et niveaux hiérarchiques ;



En général, la structure par fonction (ou fonctionnelle) a pour principale caractéristique de regrouper les tâches selon les critères de spécialisation. Elle consiste donc, dans le découpage en horizontal de l'organisation sous-forme d'unités opérationnelles appelées fonctions.

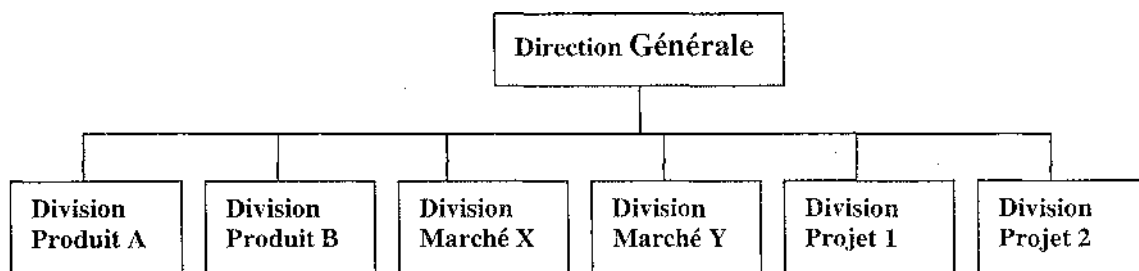
Par conséquent, on observe une décomposition des principales fonctions et activités de l'entreprise par département ou fonction ou encore service (fonction approvisionnement et stockage, fonction production, fonction financière et comptable, fonction commerciale, fonction ressources humaines, etc). La direction générale assure la coordination entre les différentes fonctions qui en sont détachées.



En revanche, on peut dire qu'il existe d'autres types de structures organisationnelles pour certaines entreprises comme celle de la structure divisionnaire et de la structure matricielle.

**- La structure divisionnaire :**

L'organisation par opération c'est celle dont la vocation est de servir soit un projet, soit un produit, soit un groupe de clientèle ou marché. Elle a pour principale caractéristique de regrouper, au sein de mêmes unités organisationnelles, l'ensemble des moyens, des ressources, des expertises en vue de réaliser un objectif ou un projet précis (division produit A/division produit B ou division marché X/division marché Y, ou encore division par projet1 / division projet 2, etc). Chaque division est en principe dispose d'une certaine autonomie et indépendance quant à la gestion de ses fonctions, de son budget et de ses moyens. Elle dispose de ses ressources humaines, financières et techniques lui permettant de développer ses activités et réaliser ses projets qui lui ont été affectés. Cette structure est qualifiée de décentralisée car elle implique une délégation de pouvoir et des responsabilités.



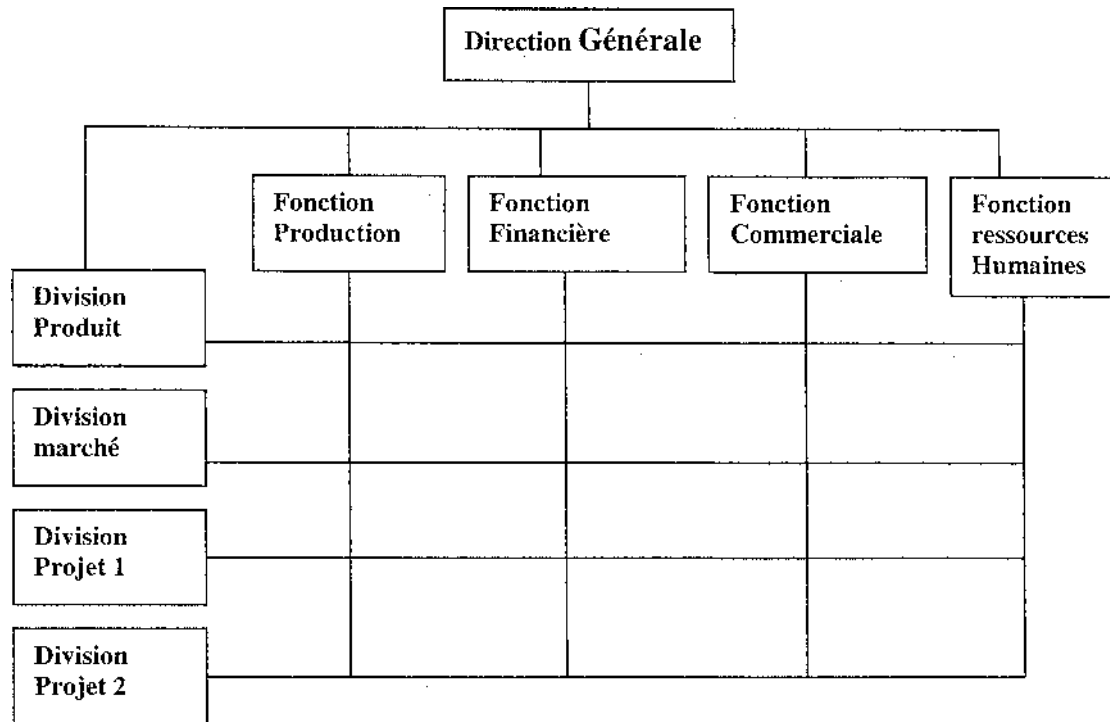
**3- La structure matricielle :**

C'est la combinaison de l'organisation par fonction et de l'organisation par opération. La caractéristique première de la structure matricielle est la fluidité de sa forme organisationnelle en bénéficiant à la fois des avantages de la formes fonctionnelle et divisionnaire. Autrement dit, au sein de cette structure complexe, la répartition des tâches au sein de l'organisation s'établit

suivant un critère divisionnel et un autre fonctionnel. La coordination est assurée par la direction générale à deux niveaux :

-verticale en optimisant les moyens alloués à chaque fonction lors de ses relations d'échange avec les différentes divisions

-et horizontale en enchaînant le travail des différentes fonctions qui s'inscrit dans le même flux d'échange avec une division.



## Chapitre IV : Certains courants de la pensée managériale

### Paragraphe I : contexte générale de la genèse et de révolution de la pensée managériale.

Depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle, de nombreuses études, de diverses pensees et réflexions et surtout de maintes pratiques managériales ont permis de connaître, d'approfondir et d'enrichir la notion du management. Celle-ci est considérée comme un domaine de recherche évolutif dans le temps et dans l'espace. C'est également un champ de connaissances cumulatives regroupant des réflexions formulées par des théoriciens et des praticiens du management des entreprises modernes. Ce qui a généré une pensée managériale riche et diversifiée impliquant une progression cognitive des différents styles du management que le monde contemporain a connu. C'est dans ce sens que nous proposons de voir tout simplement un aperçu historique des différents courants de cette pensée puisque ceux-ci seront traités en profondeur dans un autre module concernant les théories des organisations. Notre but est d'ordre illustratif de la corrélation entre la théorie et la pratique du management dans le monde des affaires. Ce qui permettra à l'étudiant d'appréhender les principes de certaines écoles de pensée managériale inspirés de le pragmatisme de la vie de l'entreprise.

La genèse du management des organisations est le fruit des efforts intenses des ingénieurs, des industriels et des auteurs qui ont apporté de nouvelles pratiques de la gestion des organisations et du commandement des hommes. C'est grâce à ces activités de réflexions, d'expériences et de pratiques que la gestion moderne des organisations a évolué jusqu'à aujourd'hui. Ce qui a permet de revêtir de nouvelles formes d'administration des facteurs de production, de direction des compétences et d'organisation du travail et des activités des organisations. Aujourd'hui, force est de constater une évolution cumulative, une diversité remarquable et une

spécialisation des disciplines managériales enseignées et pratiquées alors qu'il faut reconnaître que les premières pensées managériales sur le dynamisme des organisations ont pris naissance depuis le début du XXème siècle. Ce qui lui a permis de prendre cette forme contemporaine du mode de gestion des organisations notamment celle des entreprises modernes.

A titre d'exemple, nous se limitons uniquement à deux courants de pensée managériale l'un classique et l'autre des ressources humaines.

## Paragraphe II : L'école classique

Le courant classique marque le début des travaux sur les fondements basiques du management. L'école classique se focalise sur l'étude des méthodes de l'organisation du travail dans le but d'optimiser le rendement des facteurs de production en réduisant le rôle de l'homme comme un outil au service de cette productivité et de cette organisation du travail. Dans ce cadre, on se limite dans la présentation de quelques courants traditionnels qui sont :

### 1) Taylor et l'Organisation scientifique du Travail (OST)

**Frederik W. Taylor** (1856-1915), mécanicien autodidacte américain devenu par la suite un ingénieur, a mis en place les fondements d'une nouvelle méthode scientifique permettant à l'entreprise d'augmenter sa productivité et qui est qualifiée par **l'Organisation scientifique du Travail (OST)**.

On peut regrouper les principes de l'OST en trois éléments de base :

1" la productivité est obtenue lorsqu'on divise le travail au sein de l'usine en accomplissant des tâches décomposée en opérations élémentaires qui sont elles mêmes chronométrées afin d'éviter les gaspillages, d'éliminer les mauvaises méthodes de travail des ouvriers et de normaliser chaque tâche effectuée.

2- l'adoption d'un système de rémunération incitatif qui repose principalement sur un rendement et un salaire perçu en fonction de la pièce ou la quantité produite.

3- la division du travail et le système de rémunération sont complétés par la mise en place d'un système de contrôle de l'exécution des tâches.

L'OST de Taylor appelée aussi le Taylorisme a connu une réussite et a été bien accueilli par les industriels de l'époque qui ont trouvé dans cette méthode le moyen idéal pour augmenter la productivité de leurs entreprises et le rendement de leur main d'œuvre. Il s'agit principalement d'**Henri Ford** (1863-1947), l'industriel américain qui opère dans le secteur d'automobile qui s'est inspiré de cette méthode pour concevoir une nouvelle méthode appelée le modèle Fordiste de production. Ford a adopté un mode de production de masse reposant sur la mécanisation et la standardisation pour activer la consommation de masse permettant la baisse des prix.

Ce modèle repose principalement sur :

- un travail à la chaîne (les lignes de montages) ;
- une standardisation de production qui consiste à produire de grandes séries ;
- Le principe de l'association de la production de masse à la consommation de masse en augmentant les salaires de ses ouvriers et par là accroître leur pouvoir d'achat (Ford a augmenté le salaire de ses ouvriers à 5 dollars par jour alors que le salaire moyen dans l'industrie aux Etats-Unis à l'époque était de 3 dollars par jour).
- Bien que le Taylorisme a connu grand succès, il a été vivement critiqué du fait qu'il a réduit l'homme en simple outil de travail attaché à la machine en négligeant les variables psychologiques et sociologiques du travail du capital humain.



## 2) Fayol et la gestion administrative :

**Henri Fayol** (1841-1925), cadre français du secteur minier, pense que les activités de l'entreprise peuvent être regroupées en quelques unités et distingue six fonctions essentielles dans l'entreprise à savoir : la fonction technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité et administrative. Il a accordé une importance particulière à cette dernière c'est-à-dire la fonction administrative en la considérant comme le pilier de l'organisation du travail au sein de toute entreprise. Les cinq principes essentiels de la gestion administrative ;

**1-Prévoyance** : prévoir et établir le programme d'action ;

**2-Organisation** : constituer le double organisme matériel et social de l'entreprise ;

**3-commandement** : fixer l'ordre de la hiérarchie, l'autorité du sommet sur les subordonnés et les responsabilités de chacun ;

**4-Coordination** : relier, unir, harmoniser toutes les opérations de l'entreprise

**5-Contrôle** : veiller à ce que tout se passe conformément aux règles et aux normes du travail mis en place et aux ordres donnés.

### Paragraphe III : L'école des relations humaines.

Contrairement à l'école classique, ce courant de pensée a accordé une grande importance au comportement humain dans l'organisation. On citera donc quelques auteurs et travaux appartenant à cette doctrine.

#### 1) Mayo et l'expérience Hawthorne :

**Eton May** (1880-1949), professeur à l'Université d'Havard, est

considéré comme le fondateur du courant des relations humaines en milieu industriel et de la sociologie du travail. Mayo avec une équipe de chercheurs ont mené pendant cinq ans (1927-1932) des expériences dans un atelier au sein de l'entreprise 'La Western Electric Company' se trouvant à Hawthorne près de Chicago aux Etats-Unis.

L'objet principal de ces expériences était d'étudier le comportement des ouvriers en cherchant les relations entre la productivité d'un groupe expérimental d'ouvriers volontaires et les conditions matérielles du travail (éclairage, horaires, salaires, temps de repos, etc) par rapport aux autres ouvriers de cette entreprise.

Les expériences effectuées ont abouti aux résultats suivants :

- La productivité des ouvriers est déterminée par leur capacité psychique et sociale et non pas par leur capacité physique (approche Taylorienne) ;
- Les encouragements de nature non financière (estime, valorisation de la personne, relations sociales, etc) jouent un rôle essentiel dans la motivation des ouvriers,
- La forme la plus efficace de la division du travail ne résulte pas toujours de la plus haute spécialisation.
- Les ouvriers ne régissent pas individuellement mais en tant que membres d'un groupe.

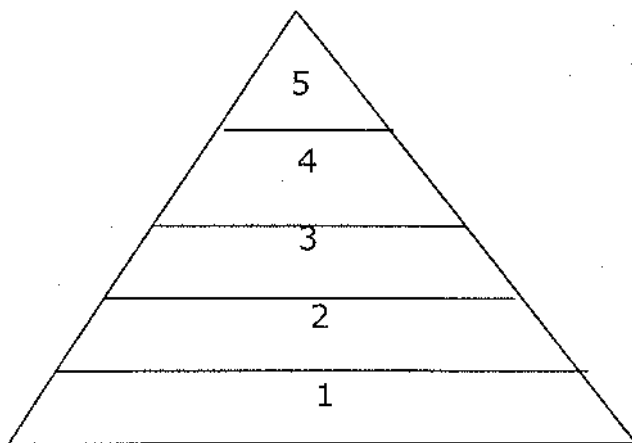
## 1) Mc Grégor et Théories X et Y

**Douglas Mc Gregor** est parmi les grands auteurs du management moderne en proposant deux hypothèses implicites qui peuvent générer styles différents de management. Il a mis en place donc deux propositions appelées : Théories X et Y.

- La théorie X avance l'idée selon laquelle l'homme n'aime pas le travail et refuse les responsabilités, il doit donc être forcé à travailler et être contrôlé ; le style de direction dans ce cas est de nature autoritaire.
- La théorie Y dit quant à elle que l'homme est motivé par le travail, il accepte et cherche la responsabilité ; le style de management est de nature participative et stimulante des compétences et potentialités existantes.

## 2) La pyramide de Maslow ;

**Abraham Maslow** en décortiquant la notion de besoin, distingue cinq catégories fondamentales de besoins chez l'être humain :



### Légende :

- 1- Besoins physiologiques.
- 2- Besoins de sécurité.
- 3- Besoins d'appartenance et d'affection.
- 4- Besoins d'estime.
- 5- Besoins d'épanouissement Et d'accomplissement de soi.

### Commentaires :

- 1- Ce sont des besoins qui sont liés directement à la survie de l'individu (besoins pour des biens de première nécessité).
- 2- Une fois ces derniers besoins sont satisfaits, l'individu va rapidement éprouver la nécessité de se protéger contre son environnement.
- 3- L'individu ressent le besoin de se regrouper avec d'autres personnes et de se sentir entouré par d'autres individus avec lesquels il partage certain nombre d'affinité (famille, association, pays, entreprises, etc).
- 4- Dans ce type de besoin, l'individu ressent un désir d'être reconnu par les autres et lié à l'image de marque.
- 5- Il peut arriver que pour un individu l'accomplissement de soi passe par la possession d'un bien ou un niveau social donné.