

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales
Licence 3^{ème} Année sociologie du travail, de l'emploi et des organisations

Cours de Management des entreprises

Préparés par Mr. Boumegoura Naim

Docteur en sociologie

Maitre de conférences classe B

Année universitaire 2014-2015.

Sommaire	page
Introduction	
Cours 01 : l'entreprise : structures et fonctions.	04
I. L'entreprise, notions de base	04
1. Définition de l'entreprise	04
2. D'autres synonymes de l'entreprise	05
II. L'entreprise, structures et fonctions :	06
1. la structure de l'entreprise	06
2. Les différentes formes de structure des entreprises	06
3. Les déterminants de la structure	13
4. Les fonctions de l'entreprise	14
Cours 02 : le management, éléments de base.	16
I. Définition du management	16
II. Le manager et son rôle	18
Cours 03 : les différentes écoles de management.	19
I. Les écoles classiques de management	20
II. Les approches des relations humaines et de psychologie	23
III. Les approches modernes	27
Cours 04 : Les différents styles de management.	31
I. Le style autoritaire (directif)	31
II. Le style paternaliste (bienveillant)	32
III. Le style consultatif	32
IV. Le style participatif	32
Cours 05 : Le processus de management.	34
I. La planification	35
II. Organisation	36
III. La décision	37
IV. Le contrôle	42
Cours 06 : Le management stratégique et opérationnel.	44
I. Le management stratégique	45
II. Le management opérationnel	46
Conclusion générale	48
La liste bibliographique	49

Introduction :

Le management est une notion émergente ces dernières décennies, qui comporte plusieurs dimensions touchant tous les aspects de la vie économique, sociale, et même politique.

Son émergence est le résultat de plusieurs événements factuels comme l'avènement de la société de connaissance et l'omniprésence des moyens de la technologie de l'information et de la communication ainsi que, les changements organisationnels qu'a connus l'entreprise elle-même.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mais avant d'aborder la thématique que nous allons essayer de donner un aperçu général sur l'entreprise son organisation, sa structure et ses différentes fonctions.

Cours 01 : l'entreprise : structures et fonctions

Le cours traite du problème de l'entreprise, de sa définition, de sa structure, et de ses fonctions. Il permet aux étudiants de construire une vision précise et claire sur l'entreprise, afin de faire le jumelage entre l'entreprise comme organisation dynamique, et le management comme processus de fonctionnement renouvelable et durable.

I. L'entreprise, notions de base :

1. Définition de l'entreprise :

Le mot « entreprise » est un mot dont il faut se méfier lorsqu'on le rencontre, puisqu'il n'a pas de signification unique. Le sens qui lui est donné dépend du contexte dans lequel il est utilisé (Jean-Philippe Robé, 1999, p. 15.). A partir de là, nous pouvons dire que le mot « entreprise » prend plusieurs significations selon les utilisations prévues par les spécialistes. Cela n'empêche pas de dire que nous pouvons faire la distinction entre ce mot et d'autres termes similaires.

Parmi les synonymes du mot « entreprise », on trouve le mot « organisation » qui signifie tout type d'organisation quelle que soit sa forme, sa fonction ou ses objectifs.

Et au motif que l'organisation est devenu aujourd'hui « un ensemble de tâches à accomplir, d'objectif à atteindre ; elle perçue comme un fait « réel », non comme une vue de l'esprit ou un jugement de valeur » (Denis Proulx, 2006, p. 02). Nous pouvons confirmer que cette signification comprend tous les types d'organisation, y compris l'entreprise.

En général, on peut dire que « l'entreprise est tout à la fois une réalité économique (en terme de production, dépenses, répartition), humaine (en tant que lieu que lieu de travail et de relations humaines), et sociétale (en tant que maillon essentiel de la vie collective), de sorte quelle apparaît comme une réalité complexe et pluridimensionnelle » (Cyrille Mandou, 2008, p. 13).

L'entre prime comme une sorte de spécialisation, nous pouvons dire qu'elle « est une unité qui vend sur le marché les biens et services qu'elle produit en combinant des facteurs de production (travail, capital...). Son objectif est généralement de réaliser le profit maximum » (Jean-Paul Piriou et Denis Clerc, 2007, p. 51.).

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

En bref, nous concluons que l'entreprise est :

- L'entreprise est une organisation
- Caractérisée par l'aspect économique
- Produit des biens et services
- Elle cherche le maximum de profit avec le minimum de coûts.
- Elle adopte un modèle d'organisation représenté par son système de management.
- C'est donc, elle a une structure et un ensemble de fonctions.

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

2. D'autres synonymes de l'entreprise :

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

On peut classer ces mots comme suit :

- a) **La société :** un mot juridique qui désigne les formes légales des organisations, définies par le code du commerce.

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

II. L'entreprise, structures et fonctions :

1. la structure de l'entreprise :

a définition de la structure :

Selon Henry Mintzberg : « La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme des moyens employés pour diviser le travail en un ensemble de tâches spécialisées qui se distinguent entre elles, et assurer la coordination entre ces tâches. » (Henry Mintzberg, 1993, p : 2)

« Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités. À chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission. Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités » (Laurence Lehmann- Ortega et als, 2004, p. 411).

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

b Les différentes formes de structure des entreprises :

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

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

et de la sélection d'un organigramme qui détermine la forme et le mode de constitution et de fonctionnement de l'entreprise.

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

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

i. Les structures simples (classiques) :

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

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

I. La structure hiérarchique : vision qui revient à Henri Fayol, elle repose sur deux principes. L'unité de commandement, chacun des subordonnés est sous l'ordre d'un seul chef. Le deuxième caractéristique de ce modèle est le respect de la hiérarchie, chacun des employés doit connaître sa position dans la hiérarchie, cette position déterminera ses tâches et ses responsabilités. L'exemple le plus représentant de ce type de structuration est celui de l'armée.

Cette structure donne une bonne cohérence et une stabilité dans l'entreprise à cause de la clarté des tâches et des responsabilités ainsi que l'autorité décisionnelle.

Ces inconvénients se trouvent dans son système de communication qui peut provoquer un dysfonctionnement surtout au sein des unités d'exécution, l'autre inconvénient est celui de la surcharge du travail et de la routine qui peuvent réduire ou diminuer la performance des employés.

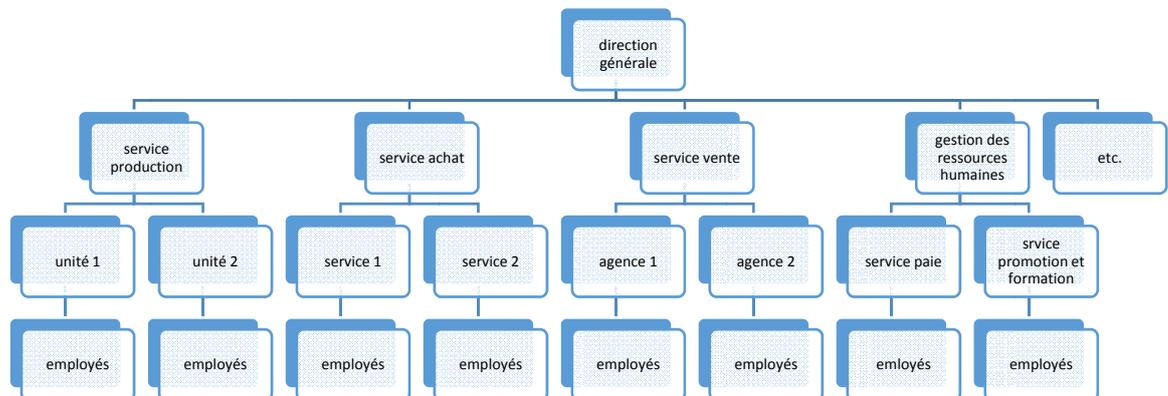


Figure 01 : structure hiérarchique.

II. La structure fonctionnelle : cette structure a été préconisée par Taylor, elle repose sur les principes de l'organisation scientifique du travail notamment le découpage de l'entreprise par domaines de compétences (les différentes fonctions de l'entreprise). Il insiste sur la séparation entre le travail de conception et le travail d'exécution. La différence entre elle et la structure hiérarchique se trouve dans le système de l'unité de commandement, ici le commandement est assuré par plusieurs chefs (contremaître) chacun dans son domaine de compétences ce qui donne l'avantage à la spécialisation et au regroupement des compétences afin de réaliser les objectifs de l'entreprise. Le point faible de cette structure concerne son système de communication qui peut provoquer un conflit entre les différents services ce qui ralentit la coordination entre eux.

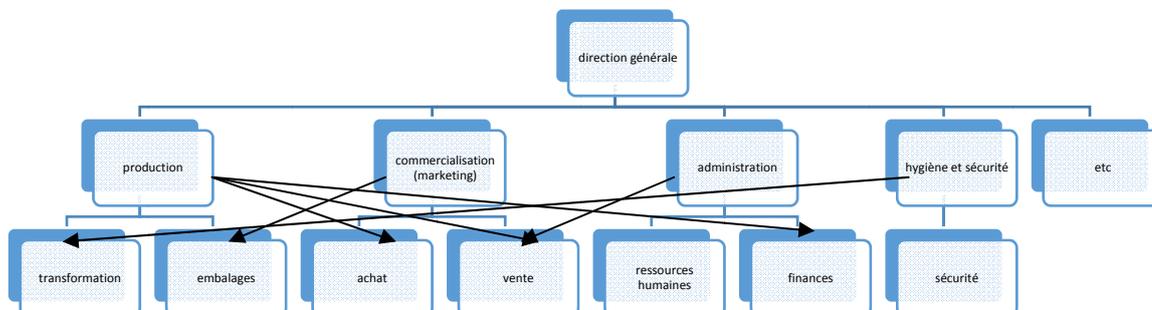


Figure 02 : Structure fonctionnelle

III. La structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line) : cette structure essaye de combiner entre les deux structures (hiérarchique et fonctionnelle) citées, cet assemblage entre l'unité de commandement et la spécialisation est concrétisée par la coordination entre la ligne hiérarchique et le staff spécialisé dans différentes domaines dans le but de conseiller, orienter et aider la direction à réaliser ses objectifs. La décision est prise toujours par la ligne (la direction).

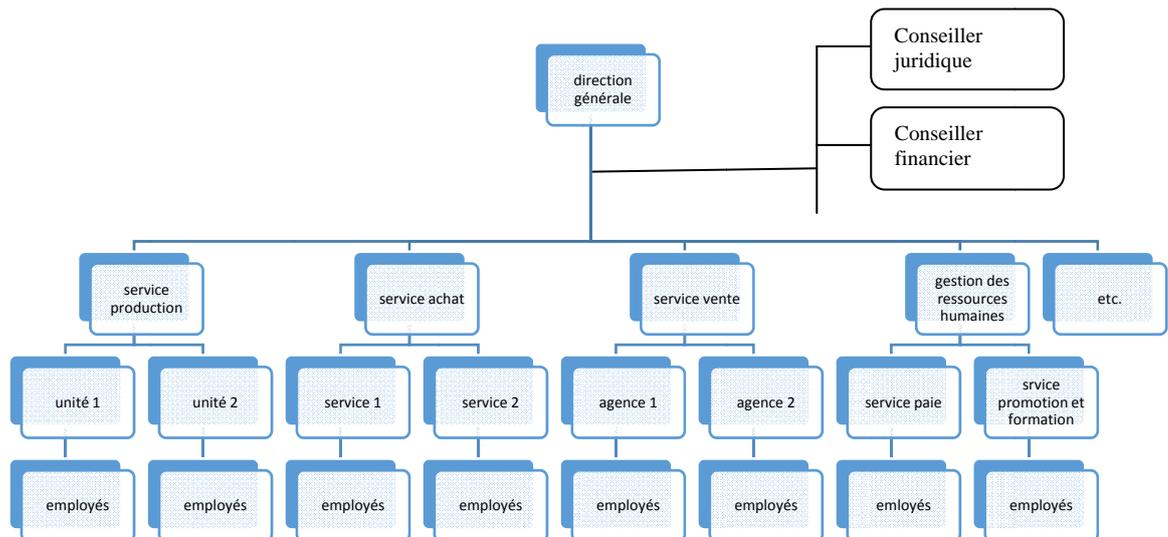


Figure 03 : La structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line)

IV. La structure divisionnelle : cette structure repose sur le principe de la décentralisation du pouvoir et des décisions au sein de l'entreprise. Dans ce modèle d'organisation, le projet est divisé en sous-ensemble de division selon les fonctions ou les domaines d'activité de l'entreprise, chaque division est indépendante par rapport aux autres, elle est chargée d'une seule activité de (A) à (Z). cette structure est fondée sur l'aspect fonctionnel, la direction se charge de la détermination des objectifs et de l'élaboration des projets ainsi que leur suivi et leur contrôle. Les divisions s'occupent de la réalisation du projet adopté selon leur activité et leurs compétences matérielles, humaines et financières.

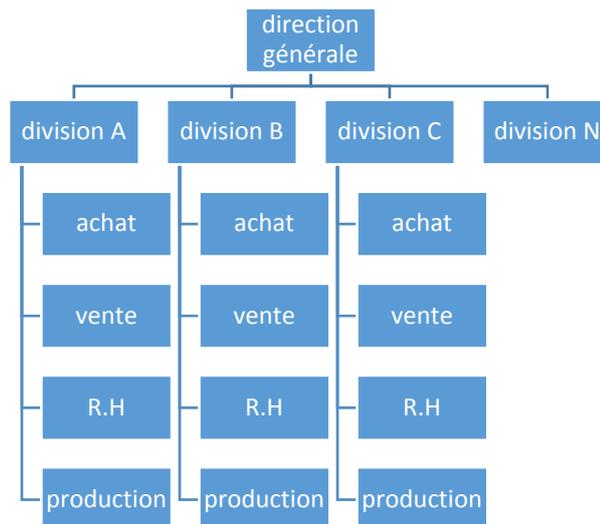


Figure 04 : La structure divisionnelle

ii. Les structures complexes (modernes):

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

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

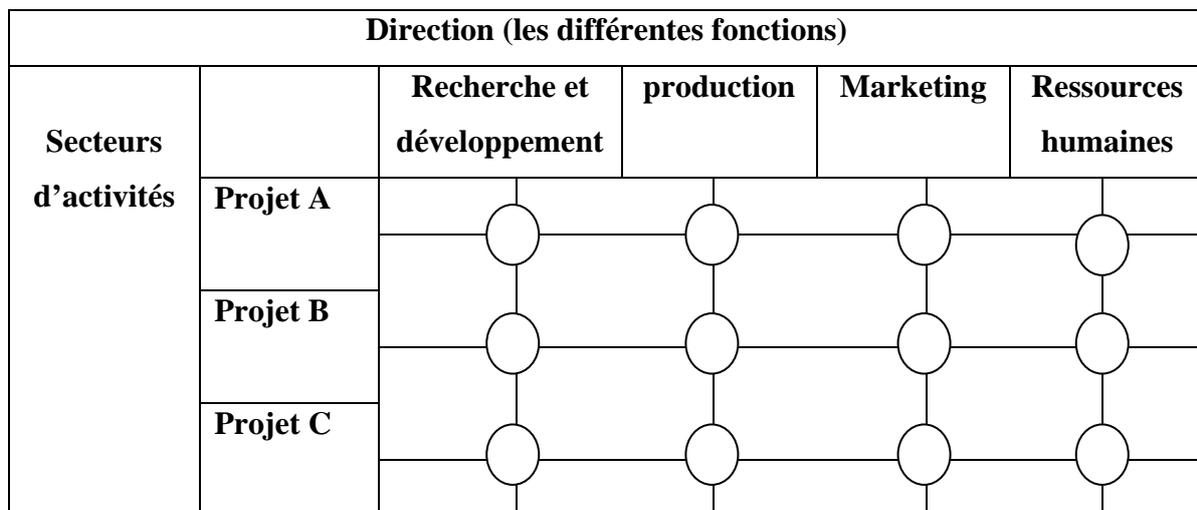


Figure 05 : La structure matricielle

b) La structure organisationnelle de l'entreprise de Henry Mintzberg (Henry Mintzberg, 1993, p.03- 16) : selon Mintzberg les éléments de la structure devraient être choisis pour obtenir une consistance interne et une harmonie solide, ce qui permet à l'entreprise d'avoir une cohérence optimale avec son environnement. Cinq mécanismes de coordination semblent expliquer les façons fondamentales dans laquelle l'organisation coordonne leur travail: l'ajustement mutuel, la supervision directe, normalisation des processus de travail, la normalisation des sorties de travail, et la normalisation des compétences des travailleurs. Ceux-ci devraient être considérés comme les éléments les plus fondamentaux de la structure, c'est la colle qui tient l'ensemble des organisations. Le noyau d'exploitation de l'organisation englobe les membres ou les opérateurs qui effectuent le travail de base lié directement à la production de produits et services. La structure de l'entreprise selon Mintzberg est composée de cinq éléments qui fonctionnent suivant une cohérence optimale avec son environnement, on peut les présenter comme suit :

- i. Le sommet stratégique :** il représente les dirigeants ou les responsables qui se chargent de déterminer les stratégies et les objectifs de l'entreprise, et de veiller si l'entreprise a accompli sa mission de manière efficace.
- ii. La ligne hiérarchique :** le sommet stratégique est réuni au centre opérationnel par une chaîne de gestionnaire (middle line) qui ont une autorité formelle, ses tâches tournent autour la transformation des informations et des décisions afin de garantir la bonne exécution des ordres et des tâches.
- iii. Le centre opérationnel :** c'est l'ensemble des subordonnés qui sont spécialisés dans plusieurs domaines de travail, et qui assurent l'exécution des tâches de production des biens et des services.
- iv. La technostructure :** c'est l'ensemble des spécialistes (analystes, bureau d'études...etc.) qui ont le pouvoir de décision, chacun dans son domaine de compétences, afin d'effectuer certaines formes de normalisation dans l'entreprise.
- v. Le support logistique :** c'est l'ensemble des services internes à l'entreprise comme le service des finances, juridique, du personnel, recherche et développement... etc. qui fournit un soutien logistique à l'entreprise en dehors de sa mission originale qui est la production des biens et des services.

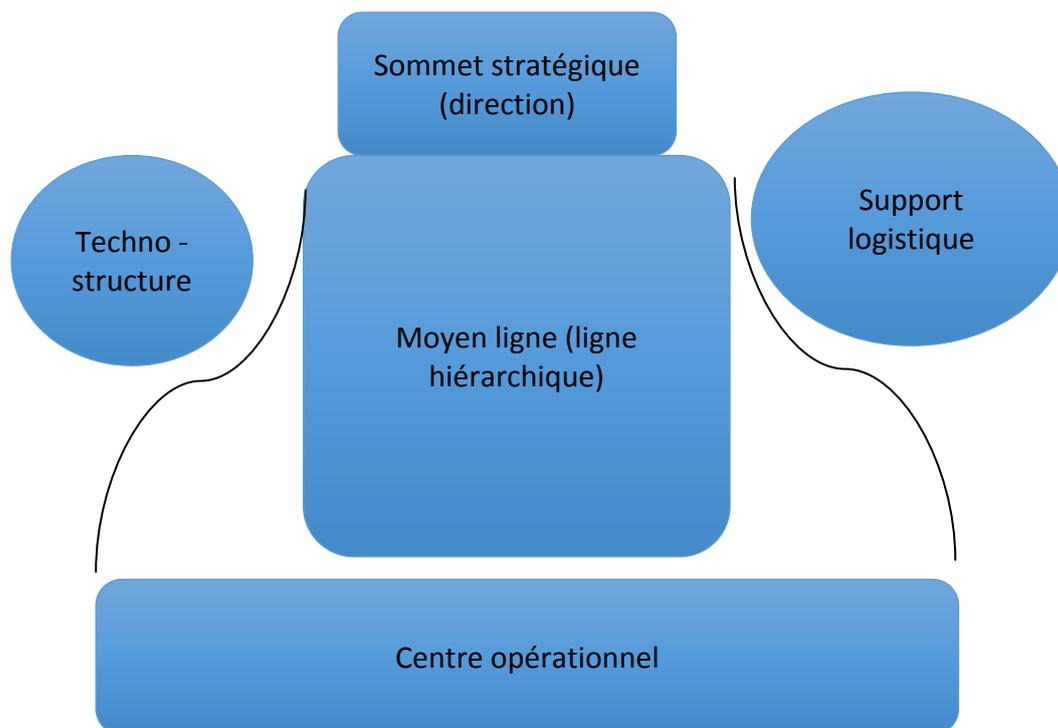


Figure 06 : les cinq composants de l'organisation. (Henry Mintzberg, 1993, p : 11).

c Les déterminants de la structure :

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

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

Le choix ou l'adoption d'un modèle ou d'une structure est influencé par plusieurs facteurs internes et externes qui déterminent le choix final et optimal de l'entreprise. On peut présenter les déterminants de la structure qui convient avec l'entreprise comme suit (Michel Darbelet et al. 2011, p. 59-62) :

- i. **Le secteur d'activité** : l'activité de l'entreprise influe la structure. Les entreprises qui exercent la même activité, et adoptent presque la même structure.
- ii. **Le système technologique** : le système technologique utilisé a un impact direct sur la structure de l'entreprise, plus la technologie est complexe plus la structure est complexe. Le système de production influence le choix de la structure qui convient avec l'entreprise.

- iii. La taille de l'entreprise :** la taille de l'entreprise conditionne la structure adoptée. La taille signifie le nombre de subordonnés, plus le nombre est élevé plus la structure est complexe.
- iv. L'environnement :** il y a un lien entre l'environnement et la structure adoptée. Le choix de la structure est varié selon son environnement. Plus l'environnement est stable plus la structure est stable. Donc l'adoption d'une structure fonctionne suivant la stabilité ou la mobilisation de son environnement.
- v. La stratégie :** le changement de la structure est lié au changement de la stratégie de l'entreprise. Elle constitue une vision globale qui aide l'entreprise à s'adapter avec les changements permanents de son environnement.

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

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

2. Les fonctions de l'entreprise :

L'entreprise exerce un ensemble de fonctions qui sont déterminées par sa structure. Les fonctions de l'entreprise constituent des sous systèmes qui contribuent à atteindre des objectifs fixés préalablement.

Selon cette vision, une fonction forme un ensemble cohérent de tâches et de responsabilités fixés par la structure et la hiérarchie. La division du travail et la spécialisation jouent un rôle crucial dans la détermination des fonctions de l'entreprise.

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

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

Les différentes performances de l'entreprise. Source (Stéphane BALLAND et Anne-Marie BOUVIER, 2008, p. 16).

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

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

Cours 02 : le management, éléments de base.

Le management comme branche disciplinaire est émergente, elle cherche à donner au monde des affaires un coup de pouce pour améliorer ses compétences, sa performance efficace et rentable. La vision économique domine son champ d'investigation, son objectif et de réduire les coûts de production et d'avoir le maximum du profit.

Pour nous, on va présenter ici des éléments de base qui concernent le management et le manager, pour avoir quelques connaissances sur ce sujet, avant de trancher d'autres aspects plus profondément.

I. Définition du management :

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

Le management est un ensemble de tâches exercées par un manager afin de réaliser des objectifs bien précis, la vision des managers, leurs dévouements et leurs intégrités jouent un rôle primordial dans la détermination du type de management et s'il est efficace ou mauvais. Le management des entreprises est considéré comme une délégation de propriété, bien que la gestion est autonome vis-à-vis la propriété car l'exercice de ces tâches exige un ensemble de compétences qui concerne le savoir, le savoir faire et le savoir être, ces compétences donnent à l'entreprise une existence indépendante à ses propriétaires. On peut dire ici que le système managérial est indépendant vis-à-vis l'opinion des propriétaires.

On peut définir le management des entreprises comme : « Le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle » (Bayle Emmanuel, 2007, p. 58-81).

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

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

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

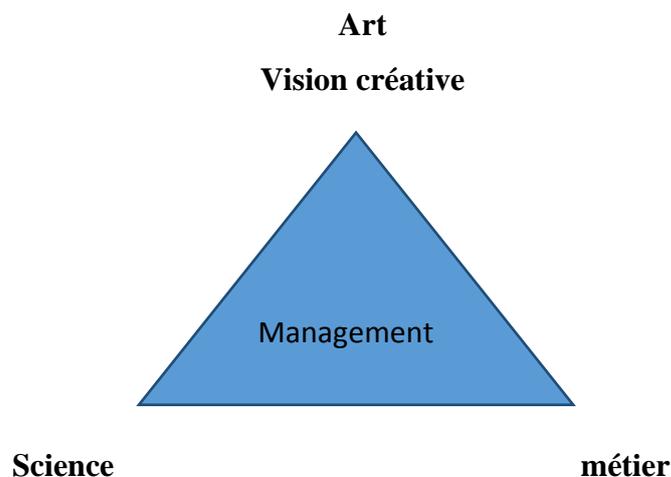


Figure 07 : le management est un art, science et métier. Source (Henry Mintzberg, 2009, p. 11).

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

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

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

II. Le manager et son rôle :

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

1. Le manager :

Nous n'avons pas une définition bien précise et claire du manager. Pour le définir, on utilise plusieurs aspects comme les tâches exercées par le manager, les objectifs à réaliser, ou les responsabilités qui lui sont conférés.

« Un manager est une personne à laquelle est confiée la responsabilité de conduire une organisation ou une partie de celle-ci :

- Dans le but d'obtenir des résultats conformes aux intérêts de l'organisation et
- Ayant un pouvoir de décision concernant les moyens à mettre en œuvre,
- En utilisant au mieux les ressources (financières, humaines et matérielles) mises à sa disposition. » (Michel Amiel et autres, 1998, p. 14.)

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

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

2. Les rôles du manager :

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

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

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

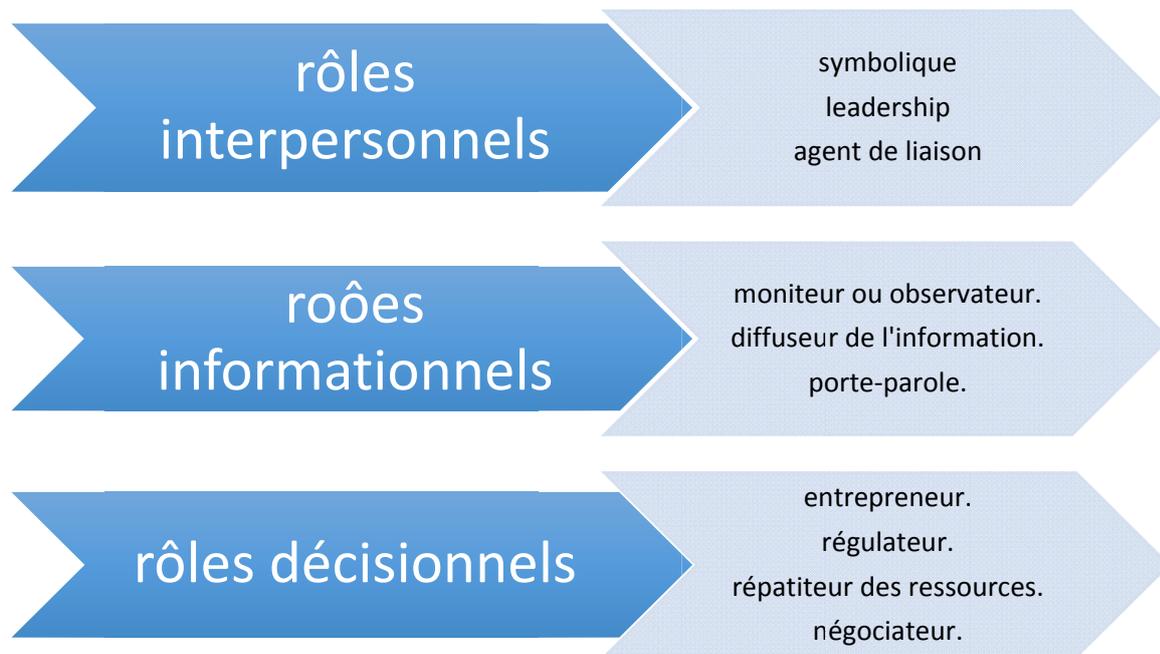


Figure 08 : Les rôles du manager (Henry Mintzberg, 2007, p : 327)

Ce schéma représente l'ensemble des tâches exercées par le manager, ces tâches donne au manager un statut et une autorité formelle afin d'atteindre les objectifs fixés, cela signifie qu'il a une surcharge de tâches, cette surcharge rend son rôle complexe par rapport aux exigences de son milieu de travail et de l'environnement de l'entreprise, sur le plan opérationnel le manager cherche toujours à prendre des décisions optimales aux différentes situations qu'il a vécu.

Cours 03 : les différentes écoles de management :

Le management des entreprises trouve ses origines dans les différentes approches qui traitent les entreprises comme des organisations qui cherchent la performance économique et même sociale dans un monde qui se caractérise par la concurrence, l'efficacité et les mutations rapides et permanentes, ce qui nécessite une adaptation incessante pour faire face aux défis qui peuvent entraver le progrès des entreprises.

Dans cette perspective, on va essayer de présenter les différentes écoles de management, en commençant par les classiques et en revenant aux approches modernes.

I. Les écoles classiques de management :

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

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

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

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

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

L'objet principal de ce modèle est de garantir et assurer la prospérité des deux parties de la relation du travail (employé / employeur).

Pour réaliser ce but, Taylor a regroupé les principes de son modèle en quatre étapes :

- i. La division verticale du travail.
- ii. La division horizontale du travail.
- iii. Le contrôle direct du travail.
- iv. La rémunération selon la productivité.

Pour obtenir ces quatre étapes, il doit prendre en considération l'analyse scientifique du travail qui est composée de quatre démarches (F. W. Taylor, 1919, p. 36-37) :

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

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

2. Henri Fayol (Henri Fayol, 1990) :

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

Il a identifié le management comme un processus de gestion qui regroupe les composants de l'administration, pour lui manager c'est administrer ce mot prend le sens de « prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler » (Ibid. p. 09).

De plus, il a clarifié les principes fondamentaux du management en les présentant comme suit (Ibid. p. 33) :

- i. La division du travail.
- ii. L'autorité.
- iii. La discipline.
- iv. L'unité de commandement.
- v. L'unité de direction.
- vi. La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général.
- vii. La rémunération.
- viii. La centralisation.
- ix. La hiérarchie.

- x. L'ordre.
- xi. L'équité.
- xii. La stabilité du personnel.
- xiii. L'initiative,
- xiv. L'union du personnel

Mais avant tout cela, il a présenté dans son livre les différentes fonctions de l'entreprise, en les divisant en six opérations (Ibid. p. 05):

- i. Fonction technique.
- ii. Fonction commerciale.
- iii. Fonction financière.
- iv. Fonction de sécurité.
- v. Fonction de comptabilité.
- vi. Fonction administrative.

3. Ford et le Fordisme :

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

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

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

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

4. Max Weber et son modèle de bureaucratie idéale (Jean-Michel Plane, 2003, p. 22-27):

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

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

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

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

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

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

II. Les approches des relations humaines et de psychologie :

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

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

Ses travaux sont fondés sur les principes suivants :

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

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

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

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

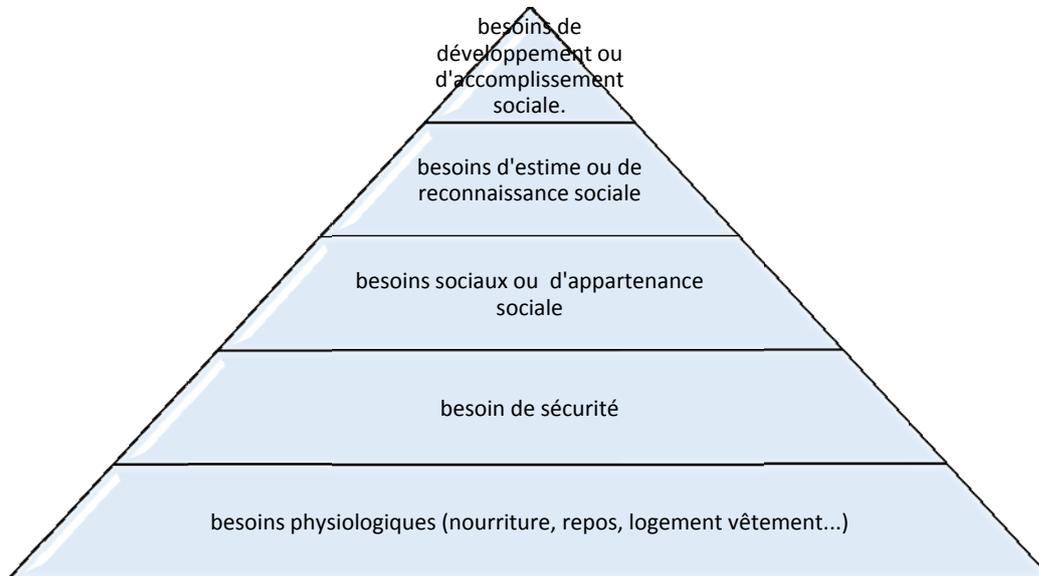
2. Les approches psychologiques :

i. La théorie des besoins (Abraham Maslow) :

Sa vision est fondée sur le principe des besoins comme mécanisme de satisfaction et de motivation au sein des différentes organisations notamment les entreprises. Ce principe est bien structuré suivant une hiérarchisation rigide, sachant que la satisfaction d'un besoin

mène à l'émergence d'un autre. La non-satisfaction d'un besoin constitue une source de motivation pour l'individu de poursuivre sa satisfaction.

Le modèle hiérarchisé de MASLOW contient cinq formes de besoins, on peut les présenter dans ce schéma pyramidal :



Malgré l'importance de son apport dans l'évolution de la théorie psychosociale, elle a été soumise à la critique, surtout pour le point de la hiérarchisation des besoins, qui peut être inexistante ou inexplicable dans un contexte organisationnel et environnemental en mutation permanente.

ii. La théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg :

Herzberg a essayé de déterminer les facteurs qui influencent la satisfaction des employés au des entreprises. Il conclut que les causes qui provoquent la satisfaction ou l'insatisfaction ne sont pas du même ordre ni de la même nature.

On peut regrouper sa vision suivant ces deux facteurs :

- **Facteurs de satisfaction et de motivation :** comme La nécessité d'un sentiment d'accomplissement, La nécessité de la reconnaissance par autrui, Le désir de prendre la responsabilité, La possibilité d'avancement et de promotion.
- **Les facteurs d'hygiène et de protection :** comme la politique de gestion, modèle de direction, les conditions du travail, le salaire, la sécurité de l'emploi...etc.

Ses études empiriques fournissent des réponses qui prouvent que les facteurs de satisfaction et de motivation influencent positivement la productivité et la performance individuelle et

collective. Par contre, les facteurs d'hygiène et de protection n'ont aucune influence sur la productivité ou la performance, sa concrétisation réelle empêche la non-satisfaction et la non-motivation des employés.

iii. La théorie X et Y de Douglas Mc Gregor :

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

Théorie X	Théorie Y
L'homme est paresseux, il n'aime pas le travail.	L'homme est un acteur il aime le travail.
Il n'est pas ambitieux	Il est ambitieux, aime l'innovation et créativité.
Il n'aime la responsabilité, il cherche d'être dirigé par les autres.	Il aime d'être responsable de ses actes, et de prendre en charge ses responsabilités.
Il ne cherche qu'à réaliser ses besoins physiologiques.	Il cherche à satisfaire ses besoins physiologiques et psychiques
Il doit être contrôlé et dirigé par un système fondé sur la motivation et la sanction.	Il préfère le style managérial démocratique fondé sur l'auto-évaluation et l'auto contrôle.

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

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

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

iii. Le modèle de Kurt Lewin (la dynamique des groupes) :

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

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

Le groupe est indépendant par rapport aux individus, il a une identité propre, une structure sociale, et un ensemble de fonctions. Il influence ses membres, qui adoptent ce mode de vie et de réaction à travers la contribution à sa dynamique, la fidélisation, la solidarité et la coopération entre eux. La cohésion du groupe est fondée sur ces éléments, qui guident les membres à réaliser ses objectifs bien déterminés.

Le manager cherche ici à comprendre les mécanismes de fonctionnement du groupe social, de déchiffrer ses codes pour le gérer d'une manière rationnelle et efficace, en vue de l'orienter vers la réalisation des objectifs de l'entreprise.

III. Les approches modernes :

1. Le management par objectifs (Peter Drucker):

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

Sa démarche managériale est composée des étapes suivantes :

- La fixation des objectifs d'une manière rationnelle et pertinente, qui prend en considération les moyens et les compétences de l'entreprise dans la détermination d'objectifs.
- L'analyse et l'organisation du travail selon une hiérarchie bien structurée.
- La motivation des employés, par la coordination et la communication ouverte avec eux.

- L'évaluation des résultats suivant des normes bien précises et le contrôle permanent de la performance et l'efficacité des employés.
- La formation des employés afin d'améliorer leurs compétences pour plus d'intégration et de performance sur le terrain.

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

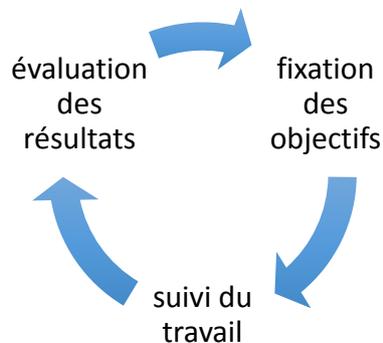


Figure n° 09 : Les trois phases du cycle du management par objectifs (Ibid. p.19)

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

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

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

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

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

- **La décision** : l'entreprise est un système organisationnel fondé sur des relations interpersonnelles et communicationnelles qui fonctionne suivant des procédures hiérarchiques, en respectant le rôle exercé et les décisions prises.

- **L'environnement** : est l'un des déterminants de la prise des décisions, car il donne un ensemble de choix au manager pour saisir la décision optimale dans telle ou telle situation.
- **La participation à la prise des décisions** : à travers la coopération et la coordination entre les différentes catégories professionnelles du sommet aux exécutants.
- **La division du travail et la spécialisation.**
- **L'influence et l'assimilation** entre la direction et les subordonnés.

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

3. L'approche systémique (Ibid. p : 115-118) :

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

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

Le système est composé des éléments suivants :

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

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

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

4. L'analyse stratégique des organisations (J. F Soutenain et P. Farcet, 2007, p. 60-61):

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

- L'acteur qui cherche à réaliser ses objectifs par son intégration à l'organisation, il développe des stratégies particulières pour les atteindre.
- La zone d'incertitude : elle constitue une zone d'ombre où les acteurs peuvent exercer leur liberté individuelle et collective au sein de l'entreprise. Cette idée est fondée sur le postulat de rien d'est définis ou déterminé par anticipation. Cette zone donne une marge d'autonomie à l'acteur pour réaliser ses objectifs.
- Le système : c'est l'ensemble des relations qui naissent entre les acteurs à l'occasion de leur interaction au travail et qui donnent à l'organisation une réalité concrète, et qui forme aussi un mode de fonctionnement indépendant par rapport à la logique établie par la direction, bien qu'il fonctionne d'une manière cohérente avec l'ensemble de l'entreprise.

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

Conclusion : ce qui concerne les théories de management on a un jargon varié, fondé sur la rationalité et l'efficacité des entreprises. Chaque théorie concentre sur un ou plusieurs aspects de l'entreprise afin de concrétiser sa vision. Ces cadres théoriques sont le résultat des pratiques différentes au sein de plusieurs entreprises, ce qui nous donne une richesse théorique et pratique qui participe à l'amélioration de nos compétences et qualités managériales.

Cours 04 : Les différents styles de management :

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

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

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

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

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

Les quatre modes de management de R. Likert sont les suivants (J. F. Soutenain et P. Farcet. 2007. p.55) :

I. Le style autoritaire (directif): c'est un style présent par le mode classique de commandement, où les rapports de travail sont fondés sur un lien de subordination dur et mécanique, les employés exécutent leurs tâches sans discussion. Le manager ici est le point de repère pour tout le monde, il exerce son autorité d'une manière absolue et rigoureuse afin d'imposer le respect des décisions prises et d'atteindre les objectifs préétablis.

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

II. Le style paternaliste (bienveillant) : on peut le considérer comme un système dilué par rapport au premier, car il ouvre ses portes à l'écoute des employés. Son système de communication est ouvert des deux côtés, bien que la prise des décisions reste toujours dans les mains du manager. Son système de motivation est fondé sur la performance et la productivité, ce qui donne aux employés le sentiment d'appartenance et d'affiliation à un groupe de travail ou à une structure où il prend une identité distinctive. L'inconvénient ici est la confusion entre l'individu et l'entreprise, ainsi que la domination de la direction sur l'ensemble de l'entreprise.

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

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

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

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

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

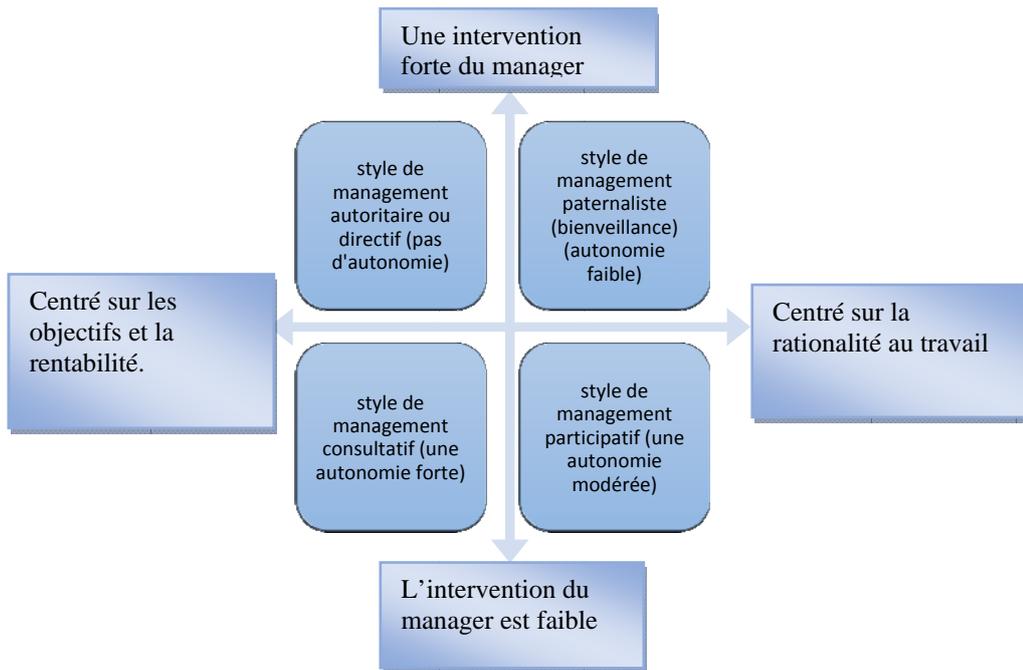


Figure 10 : les styles de management

Bien que nous n'avons pas un modèle de management à suivre, et pour mieux gérer l'entreprise, le manager doit choisir et adopter le style de management qui convient avec son environnement de travail, son choix fonctionne suivant trois critères :

1. La situation où il se trouve déterminera le style de management compatible avec elle, la crise économique, ou la guerre provoqueront le style autoritaire par exemple.
2. L'équipe du travail : le degré de la cohérence et de la solidarité du groupe de travail joue un rôle primordial dans la sélection du style de management. Une équipe cohérente et coopérative donne l'impression d'un management participatif ou consultatif.
3. Les individus : les employés ont une influence directe sur l'exécution du travail et les objectifs à réaliser, les compétences individuelles des subordonnés, leur intégration et leur engagement au travail et à la réalisation des objectifs influencent le choix du mode de management.

En bref, on peut dire que le style de management reste un choix sélectif car le monde économique et social, connaît un changement permanent. Ce qui signifie que le manager doit prendre en considération toutes les transformations et les mutations qui existent et doit prévoir l'avenir de son entreprise afin de fixer des objectifs.

Cours 05 : Le processus de management :

Un processus est un ensemble d'activités qui garantit le traitement des inputs et l'apport des outputs. Dans les entreprises, la production des biens et services et le résultat d'un processus inachevé, qui regroupe les différentes activités de l'entreprise.

Le processus de management comprend un ensemble d'activités cohérentes et dynamiques, qui sont liées entre eux par une dépendance ou une interaction permanente entre l'entreprise et son environnement.

Le processus de management prend une forme circulaire car il vise la réalisation des objectifs, ce qui nécessite une combinaison précise et homogène des différentes structures et fonctions de l'entreprise dans le but d'anticiper et de développer une stratégie adéquate avec son environnement.

Cet échange entre l'entreprise et son environnement permet d'avoir une efficacité durable, et une performance rentable, ce qui nécessite de donner une grande attention à ce processus.

Le processus de management contient plusieurs fonctions, on va exposer quatre composants de ce processus qui sont considérés comme les plus importants.

Le schéma suivant présente le processus de management, qui contient quatre fonctions représentant la manière de traitement l'activité de l'entreprise et les résultats obtenus par ce traitement.

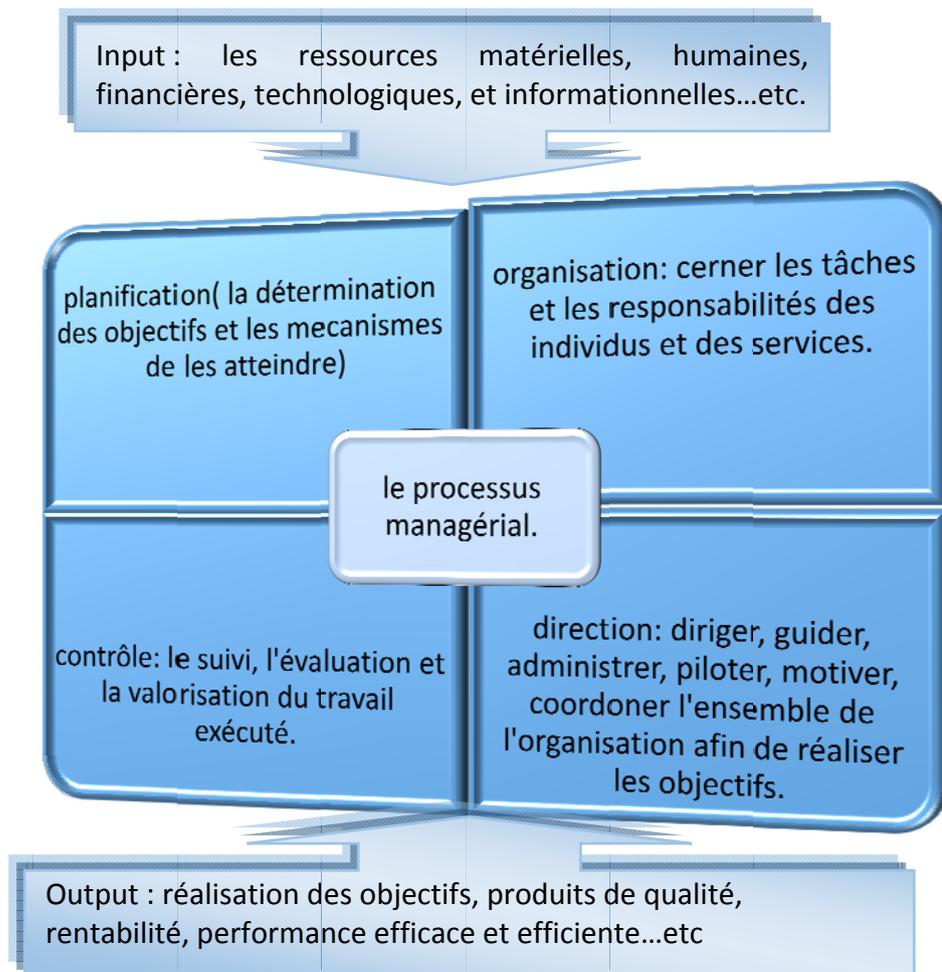


Figure 11 : le processus de management.

I. La planification :

La planification est l'une des plus importantes composantes du management, elle signifie l'action de planifier, d'organiser et de régler selon un plan de développement ou un plan stratégique. Elle est considérée comme un pilier primordial pour la réussite des entreprises.

Cette fonction managériale a un lien direct avec la stratégie parce qu'elle établit et détermine la stratégie ou les stratégies de l'entreprise à long terme. L'instauration d'un plan ou d'une stratégie est fondée sur une vision globale et prévoyante, elle tient en compte tous les composants ou les facteurs environnementaux qui influencent l'entreprise, et qui devenu les plus importants déterminants de la stratégie.

1. Définitions :

La planification « consiste en l'instauration de procédures formelles pour déterminer les objectifs à long terme et choisir les stratégies et les moyens à mettre en œuvre.... IL s'agit

d'un mode de raisonnement, d'une méthode favorisant une bonne analyse de la situation et une réalisation satisfaisante des objectifs » (J. F. Soutenain et P. Farcet, 2007, p. 179).

La planification est un processus de décision qui s'intéresse à l'avenir de l'entreprise, c'est une activité qui vise à déterminer l'état actuel de l'entreprise, à prévoir son statut futur et comment l'y parvenir. Sans l'omission de l'établissement des objectifs, la formulation des stratégies et l'identification et la manifestation des moyens matériels, humains, et financiers pour l'atteindre de ces objectifs.

La planification signifie aussi l'élaboration des stratégies alternatives pour faire face aux différents changements et pour répondre aux exigences imprévues de son environnement. Elle contribue également à l'utilisation et l'exploitation rationnelle des ressources.

2. Les étapes de la planification (Michel Darbelet et al, 2011, p. 490- 499.):

La planification est composée d'un ensemble des étapes cohérentes afin d'établir un plan ou stratégie efficace et rentable économiquement et socialement. Pour atteindre cet objectif il faudrait suivre les étapes suivantes :

- Identifier l'état actuel de l'entreprise afin d'identifier son champ d'activité, ses compétences et son environnement dans lequel elle opère ses biens et services.
- La fixation des objectifs de sorte qu'ils sont clairs, précis, réalistes, mesurables et cohérents avec le champ d'activité de l'entreprise.
- L'élaboration d'une conception préliminaire du plan global qui comprend les différentes hypothèses et alternatives disponibles, et qui prennent en considération toutes les variables internes et externes qui influencent cette élaboration.
- L'évaluation des alternatives disponibles et le choix d'un plan optimal et compatible avec le champ d'activité et les objectifs fixés.
- La mise en œuvre du plan.

Cet ensemble de procédures à suivre, cherche à établir un plan stratégique qui fonctionne d'une façon rationnelle et rigoureuse dans le but de rendre l'entreprise plus compétitive et rentable. C'est à la direction générale d'établir un plan et de fournir tous les données qui aident à cette élaboration et à sa mise en œuvre.

En bref, on ne peut pas imaginer une entreprise sans plan stratégique.

II. Organisation :

L'organisation est le deuxième composant du processus managérial, c'est un système structural qui détermine les tâches et les responsabilités au sein de l'entreprise, ainsi que la

coordination entre les différents services de la hiérarchie dans le but d'atteindre les objectifs fixés préalablement.

L'organisation signifie la répartition des tâches et des responsabilités suivant une structure optimale avec l'activité de l'entreprise et ses objectifs, donc la structure constitue un fondement crucial dans l'organisation de l'entreprise. Le choix de la structure est soumis à plusieurs facteurs qui ont une influence directe ou non sur l'organisation de l'entreprise.

Pour choisir une structure on se réfère au premier cours qui donne une analyse complète sur les formes des structures et les composants qui influencent le choix entre elles.

Les principes qui déterminent l'organisation des entreprises sont la division du travail et la spécialisation, le monde du travail est dynamique, varié et changeant, il demande des compétences accrues, ce que signifie que les tâches sont devenues plus spécialisées, plus complexes. Et à travers l'organisation, on peut déterminer les besoins de l'entreprise dans la matière humaine, matérielle ou financière. Le deuxième principe concerne les différents niveaux de responsabilités, chaque niveau de la hiérarchie a une somme ou une dose de responsabilité ou du pouvoir qui convient avec le poste occupé et les tâches exercées. Le dernier principe c'est l'objectif de l'entreprise et son domaine d'activité.

Les principes qui rendent l'organisation plus dynamique et efficace sont la coordination et le système de communication et d'information, ainsi que le système de décision qui joue un rôle primordial dans l'organisation de l'entreprise et l'atteinte des objectifs.

Dans l'ensemble, on peut dire que l'organisation constitue ou représente la forme globale de l'entreprise par laquelle elle pourra exercer ses fonctions et atteindre ses objectifs. C'est un système global qui pousse l'entreprise vers l'avenir, l'oriente pour la réalisation de sa stratégie.

III. La décision :

La prise des décisions constitue l'essence du processus managérial. Toutes les fonctions de l'entreprise nécessitent des décisions efficaces et judicieuses. La décision d'un point de vue purement économique est un choix rationnel entre plusieurs alternatives. Ces alternatives sont fondées sur un facteur essentiel qui influe sur les décisions des managers, ce facteur est la présence de l'incertitude, pas uniquement dans le domaine économique mais dans tous les domaines de la vie humaine ou quotidienne.

Pour dépasser ce problème, le manager prend en compte le contexte où se déroule l'évènement qui nécessite une décision, donc la décision ici est un jugement personnel basé sur une analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

On peut dire aussi, en basant sur les deux modes du management, qu'il y a des décisions stratégiques qui visent l'évolution et le développement de l'entreprise à long terme, et des décisions opérationnelles qui gèrent le quotidien de l'entreprise.

1. Définition :

Dans le sens étymologique la décision signifie l'action de décider, de choisir, de déterminer, de prendre une résolution ou d'avoir la responsabilité du choix.

« La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique qui cherche à maximiser ses fins avec les moyens dont il dispose » (Albéric Hounounou, 2011, p. 238).

« La décision est un choix risqué entre plusieurs alternatives et la mise en œuvre de la solution retenue.

- a Le choix. Pour qu'il y ait décision, il faut que l'on soit confronté à plusieurs options, dont aucune ne s'impose a priori.
- b Le risque. Toute décision comporte une marque d'incertitude. Les effets ne sont mesurables qu'à terme.
- c La mise en œuvre. Un choix non appliqué n'est pas une solution. » (Michel Amiel et autres, 1998, p. 54.)

La décision est le choix rationnel d'une solution entre plusieurs alternatives, cette solution convient avec une situation bien précise qui demande ou nécessite une réponse immédiate. Le degré de complexité des situations est le déterminant principal des décisions prises, ainsi que la personne qui a le droit de décider. La rationalité de la décision est directement liée aux résultats obtenus.

2. Le processus de la prise de décision

La prise d'une décision optimale dépend d'une série d'étapes, elle est prise en fonction d'un ensemble d'alternatives qu'on peut choisir entre elles d'une manière rationnelle. Dans les entreprises, il y en a un système de décision fondé sur la division du travail, laquelle, la structure et ses composants hiérarchiques jouent un rôle primordial dans la sélection des solutions et le choix d'une décision qui conviennent à la situation ou du problème posé.

Le processus de la prise des décisions a un lien avec système de communication et de l'échange de l'information mis dans l'entreprise, l'efficacité et la rationalité des décisions prises sont dues à ce système, quand il y a un défaut dans le système de communication entraînant un dysfonctionnement dans le processus de la prise de décision.

Le manager joue ici un rôle primordial pour garantir le bon fonctionnement du processus de la prise de décision par ses compétences qui regroupe la maîtrise de la communication, de

l'observation, du contrôle, et de l'évaluation de telle ou telle situation afin de prendre une décision en conformité avec le problème posé.

La décision est la résultante d'un processus qui suit un ensemble d'étape, qu'on peut les représenter dans ce schéma (Michel Amiel et autres, 1998, p. 59):

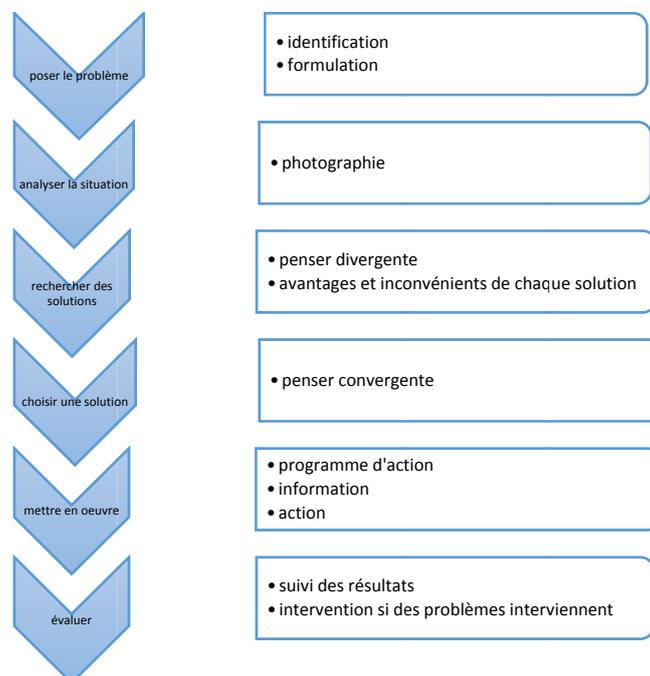


Figure 12 : les étapes de la prise de décision.

Suivant cette illustration, on peut dire que le processus de la prise de décision constitue les mécanismes formels et informels qui permettent l'évaluation des solutions proposées, et le choix rationnel entre les différentes alternatives possibles.

3. Les types ou les formes des décisions :

On a plusieurs facteurs qui déterminent les formes de la décision, ce déterminant influent sur les décisions prises par les managers. Les solutions données par les managers fonctionnent suivant un ensemble de mécanismes de traitement du problème.

Le problème posé se trouve dans un contexte bien précis, et est composé de plusieurs acteurs en état d'interaction, ce qui fait qu'il y en a un échange permanent qui gère ce contexte. Le climat de la prise des décisions regroupe les composants suivant :

- Une situation problème qui nécessite une réponse ou une solution rationnelle et rapide.
- Un manager qui a des compétences variées et qui cherche à donner des solutions fiables ou optimales suivant la situation problème.
- Un niveau hiérarchique basé sur la division du travail et des responsabilités, ce qui signifie que chaque niveau a un pouvoir ou une autorité limitée.

- Des subordonnés jouent un rôle primordial dans l'exécution des décisions.
- Des moyens matériels, financiers et règlementaires qui garantissent le bon fonctionnement de l'entreprise.
- Les stratégies mises par la direction générale.
- Le style de management adopté par l'entreprise et la direction générale.
- Le système de communication gère l'aspect formel de l'entreprise.
- Les relations interpersonnelles gèrent l'aspect informel de l'entreprise.

En résumé, on peut présenter les formes de la prise des décisions dans le tableau suivant :

Les différentes catégories de décision (J. F. Soutenain et P. Farcet, 2007, p. 199) :

	Décision stratégique	Décision administrative	Décision opérationnelle
Type de problème	Choix de gamme de produits et des marchés. Répartition des ressources entre les différents produits/ marchés.	Optimiser l'affectation des ressources de la firme à l'intérieur de ses structures.	Assurer le fonctionnement quotidien des différents moyens d'exploitation.
Décisions-clés	Définition des objectifs stratégiques Mesures de diversification Modalités de croissance. Stratégie financière	Structure de l'autorité, des responsabilités et des communications. Répartition du travail et des attributions Acquisition et développement des ressources : équipement, personnel, matières premières...	Objectifs opérationnels/ contrôle. Planning de production et gestion des stocks Mise en œuvre de la politique commerciale.
Caractère de ces décisions	Echéance à long terme Décisions non	Moyen terme Fréquence faible, décisions peu	Court terme Décisions très nombreuses et

	répétitives Incertitude élevée Possible mise en cause de l'existence de l'entreprise Retour en arrière quasiment impossible.	répétitives. Enjeux importants Conflit entre stratégie et exploitation Conflit entre objectifs individuels et collectifs Retour en arrière difficile.	`répétitives Incertitude faible Enjeux limités.
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles	Directions décentralisées

4. Les obstacles de la prise des décisions :

Chaque fonction de l'entreprise, il y en des obstacles qui entravent le processus des décisions. Ces entraves peuvent être internes ou externes à l'entreprise. On peut les regrouper comme suit :

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

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

Conclusion :

Dans l'ensemble, la décision constitue « un acte qui ne prend sa valeur que lorsqu'elle est traduite dans les faits. La mise en œuvre exige souvent plus de temps que la réflexion préalable. Si le délai qui s'écoule entre la décision et sa concrétisation est trop long, les effets

peuvent être désastreux. Un manager d'abord un homme de pensée et ensuite un homme d'action » (Michel Amiel et autres, 1998, p. 60.)

IV. Le contrôle :

La fonction du contrôle constitue un élément clé dans le processus de management, le manager souligne son importance par la mesure et l'évaluation des tâches exécutées, ainsi que la performance des subordonnés et leur intégration et implication dans la réalisation des objectifs préétablis.

1. Définition :

Le contrôle désigne l'action de contrôler, de vérifier, de surveiller quelque chose, quelqu'un, un acte ou un ensemble d'actes.

« En management l'acte de contrôle désigne : toute activité consistant à suivre, à vérifier et à évaluer que les actions entreprises ou réalisées sont conformes aux prévisions et aux programmes afin de combler le(s) écart(s) il y a et de leur apporter les corrections nécessaires. » (Mohammed Ben Tahar, 2013, p. 324).

Le mot contrôle regroupe toutes les formes d'observation, de mesure, d'évaluation et de la correction et la réorientation vers la réalisation des objectifs. Il regroupe aussi un autre élément très intéressant celui de l'autocontrôle qui représente l'auto-évaluation, donc le contrôle est un processus continu, caractérisé par la relation et l'échange permanent entre les tâches exécutées, le plan de travail et les objectifs fixés.

Pour réussir l'étape du contrôle le manager doit prendre en compte plusieurs aspects qui influence ce processus, pour lequel il pose les questions suivantes : «

- Quelles sont les procédures mises en place pour impliquer tous les acteurs concernés ?
- Comment sont analysées les performances en cours ?
- Quelles analyses sont mises en place pour détecter les évolutions et les corrections à apporter dans la mise en œuvre de la stratégie ?

Ces procédures sont indispensables pour anticiper les évolutions et garder une attitude proactive. » (J. F. Soutenain et P. Farcet, 2007, p. 181.).

2. Les formes de contrôle :

Le contrôle inclut plusieurs formes selon son objet (interne/ externe), ou le temps de l'exercer (le contrôle préalable / le contrôle ultérieur).

- i. **Le contrôle préalable :** a comme objectif la correction de l'écart entre les normes fixées et l'exécution des tâches, la fonction de base de ce type est d'identifier les problèmes et les erreurs avant qu'ils ne se

détériorent et causent des pertes importantes dans l'entreprise, ou de conduire à la survenue d'un dysfonctionnement dans la mise en œuvre du plan, en tout ou en partie. Le processus d'identification des problèmes avant qu'ils ne surviennent est considéré comme un système de feed-back pour alimenter les mesures correctives prises à la suite de la performance réelle par rapport à la performance prévue, est en effectuant des modifications dans la voie de la performance, projets et objectifs. On peut dire que le contrôle préalable est un contrôle qui s'intéresse à la stratégie globale et son mode de réalisation.

ii. Le contrôle ultérieur : regroupe l'ensemble des méthodes, des procédures et des normes qui se concentrent sur les résultats (output). Cette post-vérification concentre sur le produit final dans le but de mesurer et d'évaluer le processus général de production, et de soutenir ou de modifier la stratégie de l'entreprise. Ce type de contrôle joue trois rôles principaux :

1. Fournir à la direction générale les informations nécessaires pour évaluer la stratégie générale de l'entreprise, ainsi que son mode d'application.
2. Un moyen d'évaluation de la performance des subordonnés et de leurs récompenses.
3. Avertir les responsables et les managers aux entraves qui peuvent provoquer un dysfonctionnement au sein de l'entreprise.

Sur le plan stratégique, le contrôle ultérieur mène la direction générale à connaître la réalité globale de son activité et de changer, modifier, ou consolider sa stratégie.

De même, le contrôle interne vise le processus de production et de direction de l'entreprise pour évaluer et améliorer la performance des différents services. Et le contrôle externe qui vise l'évaluation de l'environnement de l'entreprise et le climat d'investissement et des affaires en général.

Dans l'ensemble, le contrôle est présent dans les différents niveaux hiérarchiques, il représente un mécanisme défensif et offensif contre toute situation d'urgence qui peut affecter positivement ou négativement l'entreprise et ses objectifs.

3. Les étapes de contrôle :

Le contrôle vise l'application de la stratégie de l'entreprise d'une manière rigoureuse et rationnelle, son but est d'assurer que les résultats obtenus sont en conformité avec les objectifs fixés. Pour cela, le manager développe un plan de contrôle qui suit les étapes suivantes :

- L'identification et la détermination des normes de contrôle et de performance
- Mesurer la performance réelle des différents services, ainsi que la performance des dirigeants et des subordonnés.
- La correction des erreurs et les écarts entre les résultats réels et les objectifs fixés.
- Proposer des solutions alternatives.
- Le suivi des décisions prises.

Ces étapes nous permettent d'éviter les erreurs ou les problèmes par anticipation. En outre, elles nous permettent de corriger le cours du plan et son mode d'application.

Dans l'ensemble, on peut conclure que l'objectif principal du contrôle est d'aider le manager à prendre des décisions judicieuses, et d'assurer une performance conforme à la stratégie de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés et d'obtenir une rentabilité optimale au stratégie préétablies.

Cours 06 : Le management stratégique et opérationnel :

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

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

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

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

I. Le management stratégique :

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

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

- La stratégie désigne « un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et structures de l'organisation » (J. F. Soutenain, P. Farcet, 2007, p. 138-139).
- « La stratégie d'une entreprise correspond à une configuration cohérente d'activités visant à lui permettre de faire la différence par rapport à ses concurrents » (BRUNO. B. et Christine. H, 2010, p. 50).
- Le management stratégique est « une démarche au travers de laquelle une organisation ou un système d'action collectif tente de trouver un équilibre satisfaisant entre des exigences (de compétitivité, de sécurité et de légitimité) partiellement contradictoires » (UlrikMayrhofer, 2007, p. 10)

Ces définitions nous permettent de conclure que le management stratégique signifie la politique mise par l'entreprise dans le but de réaliser ses objectifs et de construire une image et une identité chez leurs clients afin d'acquérir une rentabilité durable et concurrentielle.

On peut dire que le management stratégique est fondé sur le choix rationnel entre plusieurs possibilités, ce choix est fondé sur la compréhension et l'explication des différents composants de l'environnement de l'entreprise sur une période longue.

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

Le management stratégique est fondé sur les critères suivants :

- L'analyse de l'environnement et ses composants.

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

A partir de cette démarche la direction s'occupe de la mise en œuvre de la stratégie en veillant la compétitivité, la sécurité et rentabilité de l'entreprise dans son domaine d'activité.

Dans l'ensemble, le management stratégique est l'introduction de deux modes d'analyse des entreprises, l'analyse interne qui permet d'identifier et de manifester les compétences et les potentiels de l'entreprise dans le but de les regrouper, les orienter, les manipuler et le mettre en action afin d'acquérir et d'atteindre les objectifs fixés.

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

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

II. Le management opérationnel :

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

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

Le manager cherche à orienter l'activité des subordonnés (employés) vers la réalisation des objectifs fixés préalablement. Cette orientation est basée sur l'encadrement et l'animation quotidienne des tâches à exécuter pour tous les membres des employés. Le rôle du manager

s'affiche à travers la supervision du processus de la réalisation et l'exécution des tâches suivant le plan établis.

Dans l'ensemble on peut dire que le management opérationnel « concerne en particulier le choix d'une structure, la détermination du processus de décision, l'élaboration d'un système d'information et la conduite des hommes dans l'entreprise » (Stéphane BALLAND et Anne-Marie BOUVIER, 2008, p. 28.).

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

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

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

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

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

Comparaison entre le management stratégique et le management opérationnel :

On peut résumer les caractéristiques des deux formes de management dans le tableau suivant :

Critères	Le management stratégique	Le management opérationnel

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

Conclusion :

Sur le plan pratique, on ne peut pas faire la distinction entre le management stratégique et le management opérationnel, il y en a une complémentarité et un enchaînement entre les deux en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Il y en a articulation entre les deux modes de management, le management stratégique guide et oriente le management opérationnel par sa définition et détermination de son champ d'activité ou de travail, le management opérationnel aussi conduit et pilote le management stratégique à revoir et à réviser son plan de travail à cause des contraintes vécues sur terrain. Il existe une cohérence entre ces deux modes de management, ce qui signifie l'importance des deux modèles dans la gestion et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Conclusion générale :

Pour conclure ces cours, on peut confirmer que le management est la réponse optimale aux exigences du monde des affaires, qui est dominé par l'aspect économique à la recherche du profit par un minimum de coûts.

Le management actuellement joue un rôle crucial dans les entreprises grâce à son intervention dans l'ensemble de ses fonctions et de ses activités.

Sur le plan opérationnel, nous n'avons pas un modèle à suivre, mais on a un ensemble de pratiques qu'on peut inspirer à partir d'elles notre modèle de management, suivant les situations vécues et suivant les problèmes posés.

Ce qui concerne les entreprises, le système managérial optimal est lié aux objectifs de l'entreprise, ainsi que sa structure et son champ d'activité.

Le manager est devenu comme un pivot au sein des organisations par ces compétences de manager et ses qualités de prise de décisions.

La bibliographie :

1. Albéric Hounounou, **100 fiches pour comprendre le management**, 3^{ème} édition, Bréal, Paris, 2011.
2. Bayle Emmanuel, « Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. », *Staps* 1/2007(n°75), p. 59-81 URL : www.cairn.info/revue-staps-2007-1-page-59.htm. Consulté le 05/08/2015 à 11:00h.
3. BRUNO. B. et Christine. H, **Management**, DUNOD, Paris, 2010.
4. Cyrille Mandou, **comptabilité générale de l'entreprise**, 2^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles, 2008.
5. Eric Delavallée, **quant fixer des objectifs ne suffit plus ! quel management pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs**, éditions d'Organisation & groupe Eyrolles, Paris, 2006.
6. Denis Proulx, **management des organisations publiques**, presses de l'université du Québec, Québec, 2006.
7. Frederick Winslow Taylor, **the principals of scientific management**, Harper & Brother Publishers, New York and London, 1919.
8. Henry Mintzberg, **Managing**, BK, San Francisco California, 2009.
9. Henry Mintzberg, **tracking strategies: toward a general theory**, Oxford University press, London, 2007.
10. Henry Mintzberg, **structure in five: designing effective organizations**, Prentice-Hall, New-Jersey, 1993.
11. Henri Fayol, **administration industrielle et générale**, ENAG, Alger, 1990.
12. Jacques ROJOT, **théorie des organisations**, éditions ESKA, Paris, 2003.
13. *Jean-Philippe Robé*, **L'entreprise et le droit**, Que sais-je ? P.U.F., Paris, 1999.
14. Jean-Michel Plane, **théorie des organisations**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2003.

15. J. F. Soutenain et P. Farcet, **organisation et gestion de l'entreprise**, BERTI éditions, Alger, 2007.
16. Jean-Paul Piriou et Denis Clerc, **lexique de sciences économiques et sociales**, 8^{ème} édition, collection Repères, La Découverte, Paris, 2007.
17. Laurence Lehmann- Ortega et als, **Stratégor**, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004.
18. Michel Darbelet et al, **l'essentiel sur le management**, 5^{ème} édition, BERTI éditions Alger, 2011.
19. Michel Amiel et autres, **management de l'administration**, 2^{ème} édition, De Boeck université, Bruxelles, 1998.
20. Mohammed Ben Tahar, **management composants et processus**, éditions publibook, Paris, 2013.
21. Stéphane BALLAND et Anne-Marie BOUVIER, **Management des entreprises en 24 fiches**, DUNOD, Paris, 2008.
22. UlrikMayrhofer, **Management stratégique**, Bréal éditions, Paris, 2007.