



# **Management des Organisations**

- **Pr Amina KCHIRID**

# Sommaire



- ▶ Chapitre 1. Définition des concepts de Management et de l'Organisation .
- ▶ Chapitre 2. Typologie des Entreprises.
- ▶ Chapitre 3. Environnement de l'entreprise.
- ▶ Chapitre 4 . Les structures organisationnelles de l'entreprise.
- ▶ Chapitre 5. les fonctions de l'entreprise.
- ▶ Chapitre 6. la stratégie d'entreprise
- ▶ Chapitre 7 les écoles de management

# Objectifs du cours



- ▶ Définir les concepts fondamentaux de l'entreprise et du management
- ▶ Présentation des différentes structures juridiques, économiques et managériales
- ▶ Comprendre les données de l'environnement de l'entreprise.
- ▶ Expliquer le rôle des différentes fonctions de l'entreprise.
- ▶ Comprendre les modalités de fonctionnement de l'entreprise en interne et ses relations avec ses partenaires
- ▶ Analyser l'importance de la stratégie de l'entreprise et le système de prise de décisions.
- ▶ Faire un tour d'horizon sur les différentes écoles de management



# **Chapitre 1: Concepts de base et définitions de l'entreprise & du management**

# Concepts de base et définitions du management



## Définition du Management :

- Sensibilisation à l'art et à la manière de diriger les Hommes dans une organisation afin d'augmenter les chances d'obtenir les comportements et les résultats attendus.
- Une démarche de management suppose 2 procédures:
  - \*Une analyse de l'environnement
  - \*Concevoir les orientations pour l'anticipation de l'avenir de l'entreprise.



- Le verbe manager vient de l'italien maneggiare (contrôler) , également du mot manier, qui veut dire gérer à bon escient les ressources humaines et les moyens matériels
- Manager implique une activité globale qui met aussi bien en œuvre l'expérience, le simple bon sens, que la philosophie.
- « le management est une adaptation permanente au changement ».

# L'entreprise



- L'entreprise est une forme de production par laquelle, au sein d'un même patrimoine, on combine les prix des divers facteurs de production apportés par des agents distincts du propriétaire de l'entreprise en vue de vendre sur le marché des biens ou des services et pour obtenir un revenu monétaire qui résulte de la différence entre deux séries de prix, le prix de vente et le prix de revient.

# L'entreprise



## Traits caractéristiques de l'entreprise:

- ▶ Existence d'un patrimoine.
- ▶ Combinaison économique des facteurs de production.
- ▶ Distinction entre les agents qui apportent les facteurs de production et l'entrepreneur.
- ▶ L'objectif de vente sur le marché.
- ▶ La maximisation du profit.

# Dimension juridique



- Première distinction: quatre types d'entreprises
  - Les entreprises privées contrôlées par des personnes privées
  - Les entreprises publiques contrôlées par l'Etat
  - Les entreprises semi-publiques
  - Le secteur de l'économie sociale et solidaire, le tiers secteur (coopératives, les associations, les mutuelles)
- les principales formes juridiques qui existent au Maroc:
  - Entreprise individuelle (EI ou entreprise physique)
  - Société en nom collectif (SNC)
  - Société en commandite simple (SCS)
  - Société anonyme (SA)
  - Société à responsabilité limitée (SARL)

	<b>EI</b>	<b>SNC</b>	<b>SCS</b>	<b>SA</b>	<b>SARL</b>
<b>Capital social</b>	Pas de notion de « capital social »	Capital librement fixé par les associés	Capital librement fixé par les associés	3 millions de dirhams si la société fait appel à l'épargne publique, et de 300 000 dirhams dans le cas contraire	<b>Capital social minimum n'est plus exigible selon la loi 24-10</b>
<b>Nombre d'associés</b>	1	2 au minimum	2 au minimum	5 au minimum	<b>Minimum : 1 Maximum : 50</b>
<b>Responsabilité des associés</b>	Totale et indéfinie sur biens personnels	Associés solidairement responsables des dettes	- Les associés commandités sont solidaires aux dettes sociales - Les commanditaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports	Responsabilité des actionnaires limitée à leurs apports	<b>Responsabilité des associés limitée à leurs apports</b>
<b>Dirigeants</b>	Entrepreneur individuel	Tous les associés sont gérants, sauf stipulation contraire des statuts	Associés commandités sauf stipulation contraire des statuts	- SA à conseil d'administration ou - SA à directoire et conseil de surveillance	<b>Gérant(s) associé(s) ou un tiers (salarié de l'entreprise)</b>
<b>Commissaire aux comptes</b>	<b>Non obligatoire</b>	<b>Non obligatoire, sauf si le chiffre d'affaires HT à la clôture d'un exercice est supérieur à 50 000 000 dirhams</b>	<b>Non obligatoire</b>	<b>Obligatoire</b>	<b>Obligatoire</b>



# **Chapitre 2: Typologie d'Entreprise**

# L'entreprise en tant que système



- Etudier les entreprises comme des systèmes permet d'avoir un regard global, elle donne une vision globalisante et cohérente de l'entreprise, ce qui est plus difficile à obtenir à partir de la somme d'analyses partielles d'une démarche analytique;
- Un système se caractérise par sa complexité et par son impossibilité de l'enfermer dans des descriptions analytiques.

# L'entreprise en tant qu'unité de production :



- La mission de production des biens et des services est la plus importante des dimensions. Cette mission se réalise à travers une combinaison de plusieurs ressources en hommes et en moyens matériels et financiers. Cette création de la richesse est mesurée par la valeur ajoutée.

# L'entreprise en tant qu'Organisation sociale:



- L'entreprise est un lieu où se rencontrent les acteurs sociaux (groupes d'individus institutionnalisés). Les hommes et les femmes sont porteurs de compétences diverses et de savoir-faire mis à la disposition de l'organisation

# L'entreprise en tant que système de répartition



- Par le biais du travail et de l'emploi , l'entreprise devient un mécanisme de répartition de la richesse par la rémunération salariale et l'ensemble des acquis sociaux ( retraite, assurance maladie, ...)
- En tant que système politique:L'entreprise est un lieu où s'affrontent les intérêts liés à des enjeux personnels ou à des oppositions d'intérêt collectifs.

# Classification selon l'aspect juridique



1. Les entreprises privées contrôlées par des personnes privées (physiques et/ou morales) : organisations à capitaux privés, ne dépendant pas de l'Etat ; (exemple : BMCI, SG, Carrefour ...)
2. Les entreprises publiques contrôlées par l'Etat : elles appartiennent en totalité ou en majorité à l'Etat ; (exemple : les offices (ONDA, ONP,,...), Al Omrane, CNSS, OCP, Douane, ANAPEC ...)
3. Les entreprises semi-publiques : sociétés à capitaux privés et publics ( Maroc télécom, UIR..)
4. Le Tiers secteur: les Organisations de l'Economie Sociale et solidaire: associations, mutuelles, coopératives

# Classification selon le type d'activité



Trois secteurs économiques identifiés :

- Secteur primaire : regroupe les entreprises agricoles, la pêche, la forêt ;
- Secteur secondaire : regroupe les entreprises industrielles dont l'activité est liée à la transformation des matières premières issues du secteur primaire (agroalimentaire, automobile, industrie pharmaceutique, électroménager, industrie textile ...) ;
- Secteur tertiaire : regroupe les entreprises de service, couvrant un vaste champ d'activités qui va du commerce (Marjane, BIM ...) à l'administration (Service des impôts, CNSS ...) , en passant par les transports

# La branche



- La branche regroupe toutes les entreprises ou parties d'entreprises participant à la fabrication d'un même type de produits (exemple : La branche financière regroupe la banque, l'assurance, les caisses de retraites)
- Industrie: Industries agricoles et alimentaires  
Industries de biens de consommation, Industrie automobile, Industries de biens d'équipement
- Agriculture, pêche

# La filière



- Une filière regroupe plusieurs activités. Un produit est mis à la disposition de l'utilisateur (client final) par une succession d'opérations effectuées par des entreprises ayant des activités diverses. Exemple : la filière mécanique regroupe le mécanicien, le magasin de pièces de rechange, le tôlier ...

# La filière

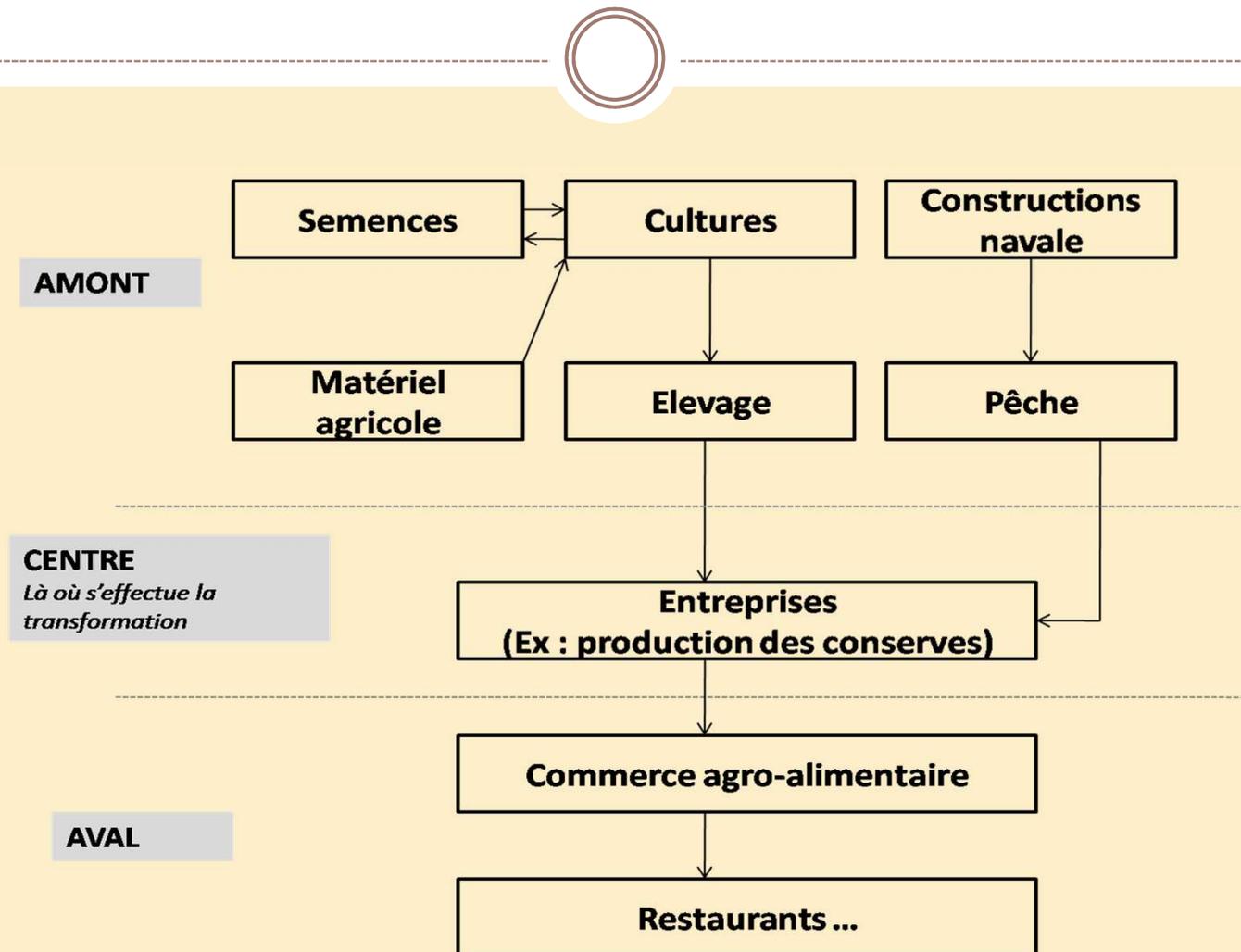


Schéma : exemple de filière du marché agro-alimentaire

# Les différentes dimensions de l'entreprise



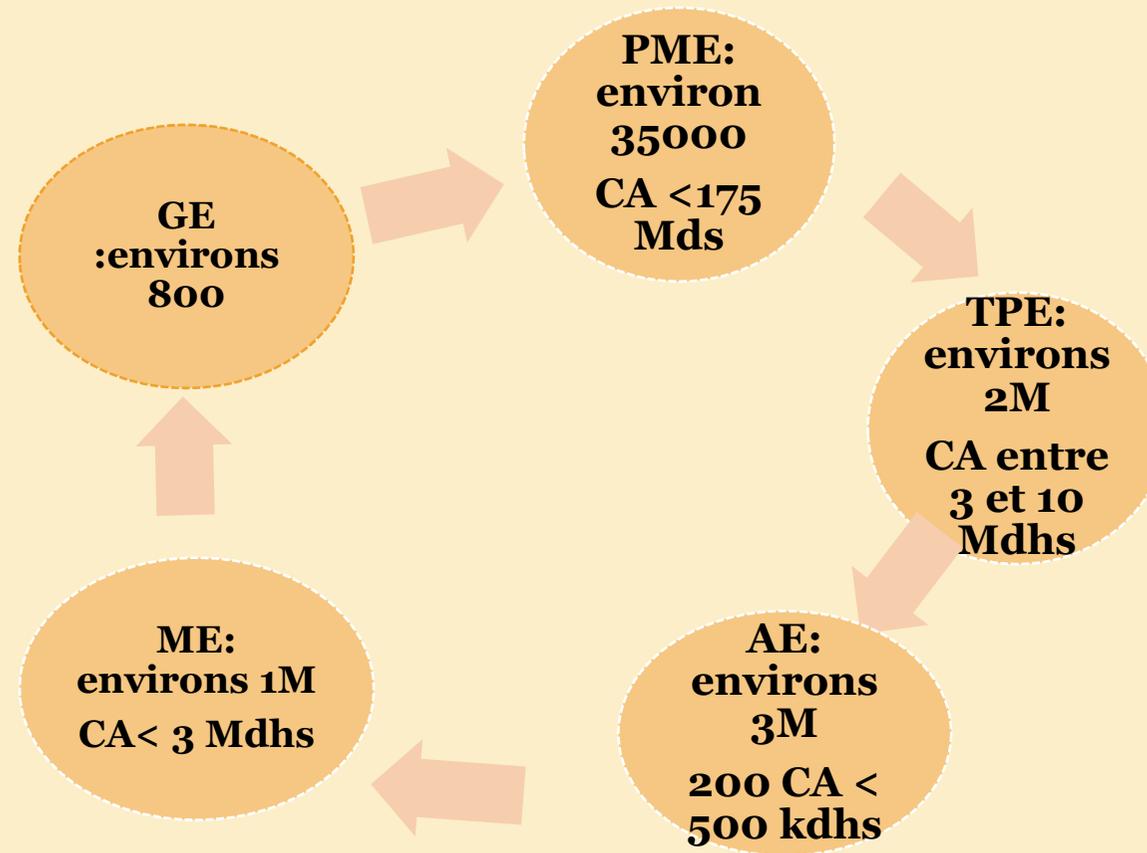
- L'analyse de l'entreprise peut se faire à travers plusieurs dimensions:
  - Le chiffre d'affaire
  - Les effectifs
  - Le bénéfice Net
  - La valeur ajoutée

# Les différentes dimensions de l'entreprise



- Au Maroc, la définition de la PME-PMI interpelle différents acteurs (Ministères de l'Industrie et du Commerce, Finances, Agence Nationale pour la Promotion des PME (Anpme), Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), porteurs de projets, chercheurs ... ) davantage que la classification des entreprises au sens large sur le critère dimension. Les PME-PMI constituant l'essentiel du tissu productif marocain soit 95%.

# Le tissu entrepreneurial au Maroc



# La place de la TPME dans l'économie du Maroc



95% de  
TMPE dont  
80% des  
TPE

50% de  
l'Emploi

40% des  
investissements  
privés

40% de la  
production

30% des  
exportations  
nationales



# **Chapitre 3: Environnement de l'Entreprise**

# Environnement économique et social

26

- C'est l'ensemble des éléments externes qui peuvent influencer l'activité et l'équilibre de l'entreprise.
- L'entreprise se doit de tout faire pour maîtriser son environnement pour assurer sa survie et son développement.
- Les interactions entre l'entreprise et son environnement sont importantes

# L'environnement général : le macro-environnement.

1. Environnement international
2. Environnement économique général
3. Environnement technologique
4. Environnement socio-culturel
5. Environnement institutionnel et juridique
6. Environnement démographique
7. Environnement géographique
8. Environnement politique

# L'organisation et son environnement



- **Méso** signifie intermédiaire, c'est donc l'**environnement** qui se trouve entre le niveau macro et le niveau micro. Les principales unités d'analyse pour comprendre le **méso-environnement** sont, le secteur, la branche, la filière et le groupe.
  - Environnement sectoriel, par exemple l'industrie
  - La branche
  - La filière

# L'organisation et son environnement



L'environnement immédiat ou spécifique =  
le micro-environnement

1. Environnement concurrentiel  
les clients, les fournisseurs, les concurrents
2. Les partenaires financiers
3. La demande sur le marché
4. L'état
5. Les taux de base bancaire
6. Le taux d'inflation ....

# L'organisation et son environnement

- Pour pouvoir comprendre la relation de l'entreprise avec son environnement il est important de faire un rappel historique. Nous retenons comme repère plusieurs périodes importantes :
  1. Période 1971- 1980 ( les deux chocs pétroliers)
  2. Période actuelle: passage du monde industriel au monde post industriel
  3. Passage de l'économie d'endettement à l'économie des marchés financiers
  4. Mondialisation et globalisation
  5. Crise économique et financière

# Matrice Swot



**Opportunités**

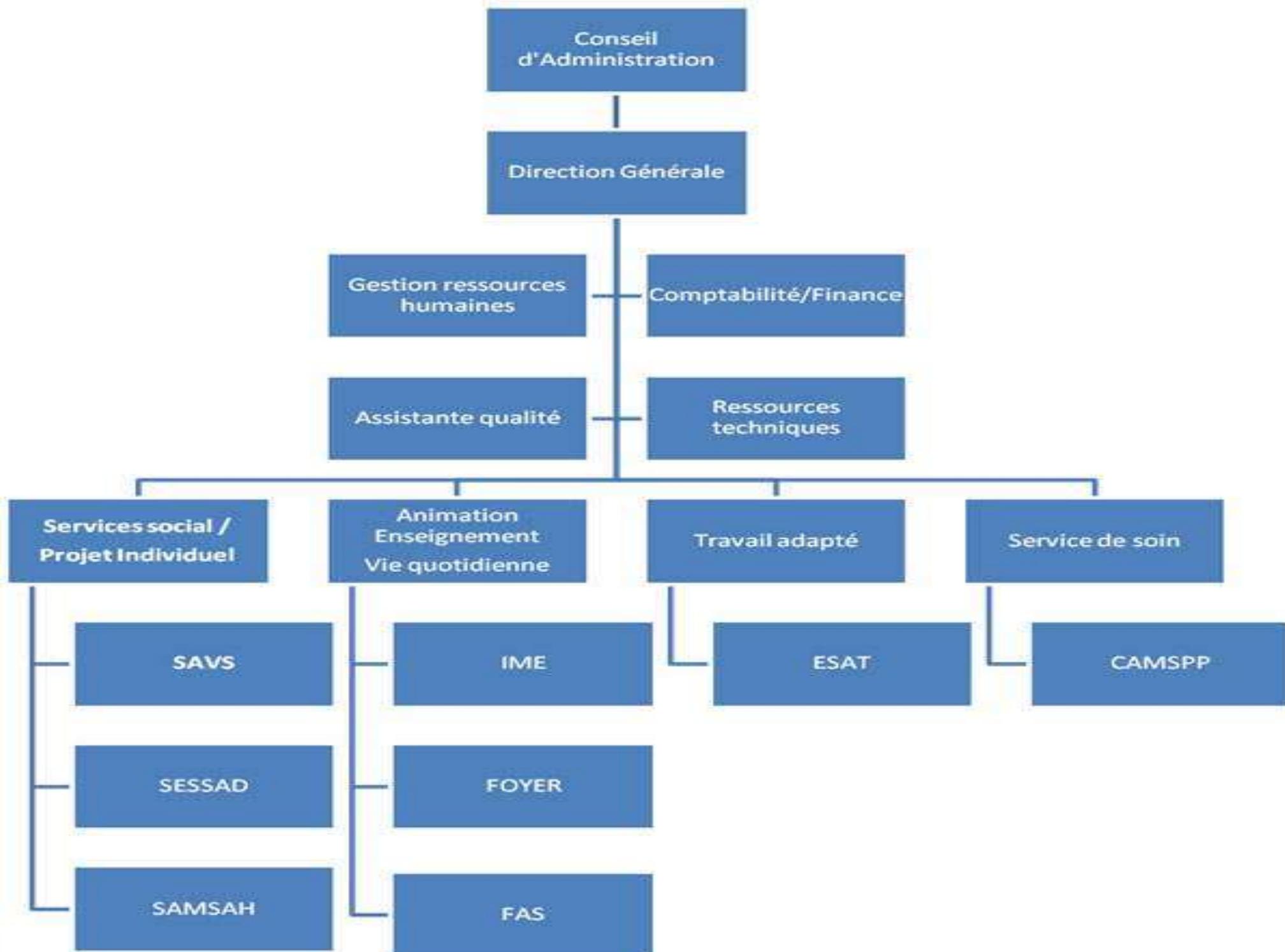
**Menaces**

**Forces**

**Faiblesses**



# **Chapitre 4: Les structures Organisationnelles de l'entreprise**

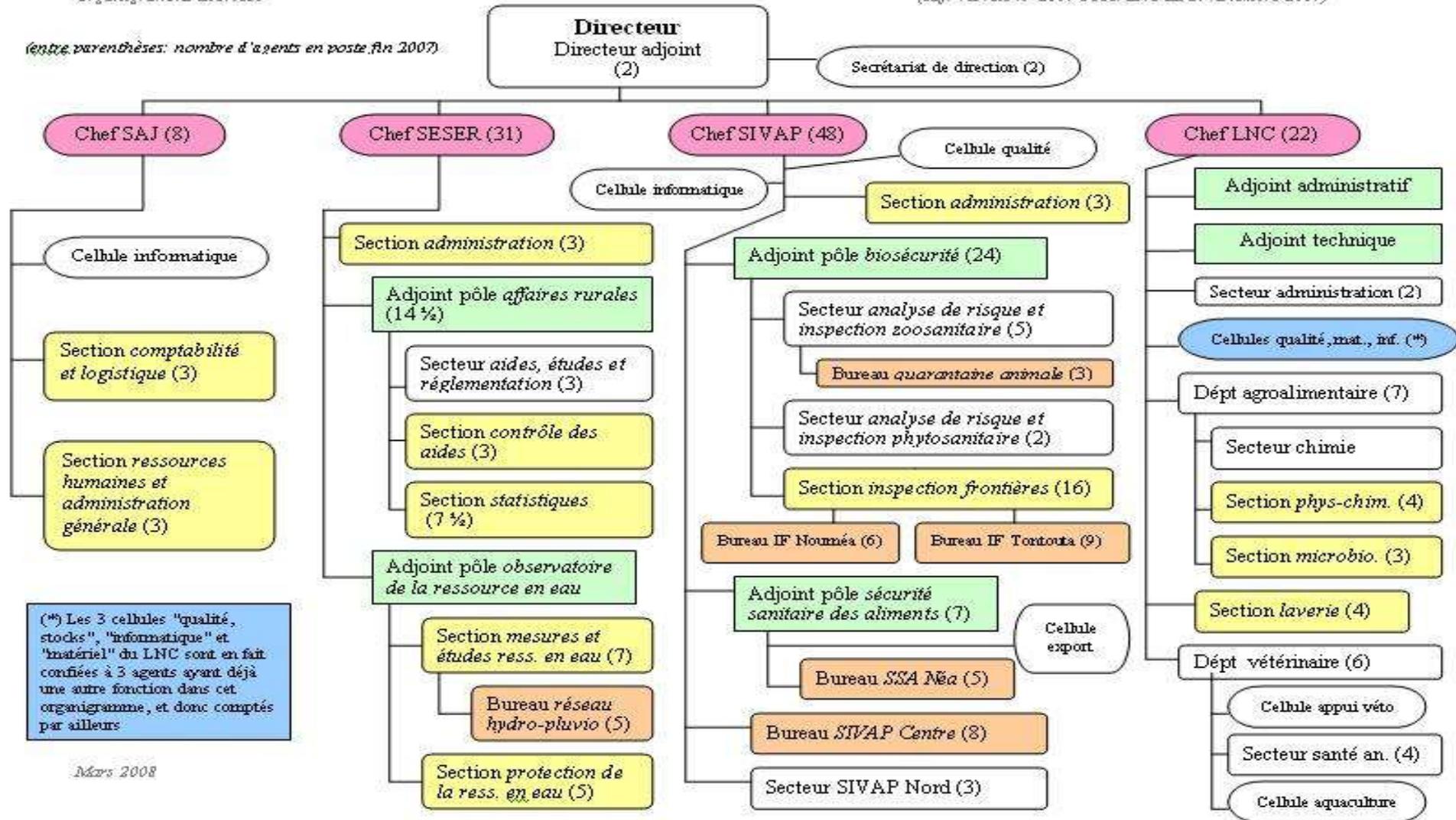


# Organigramme

Organigramme DAVAR

(Réf. : arrêté n° 2007-5681/GS/DC du 27 novembre 2007)

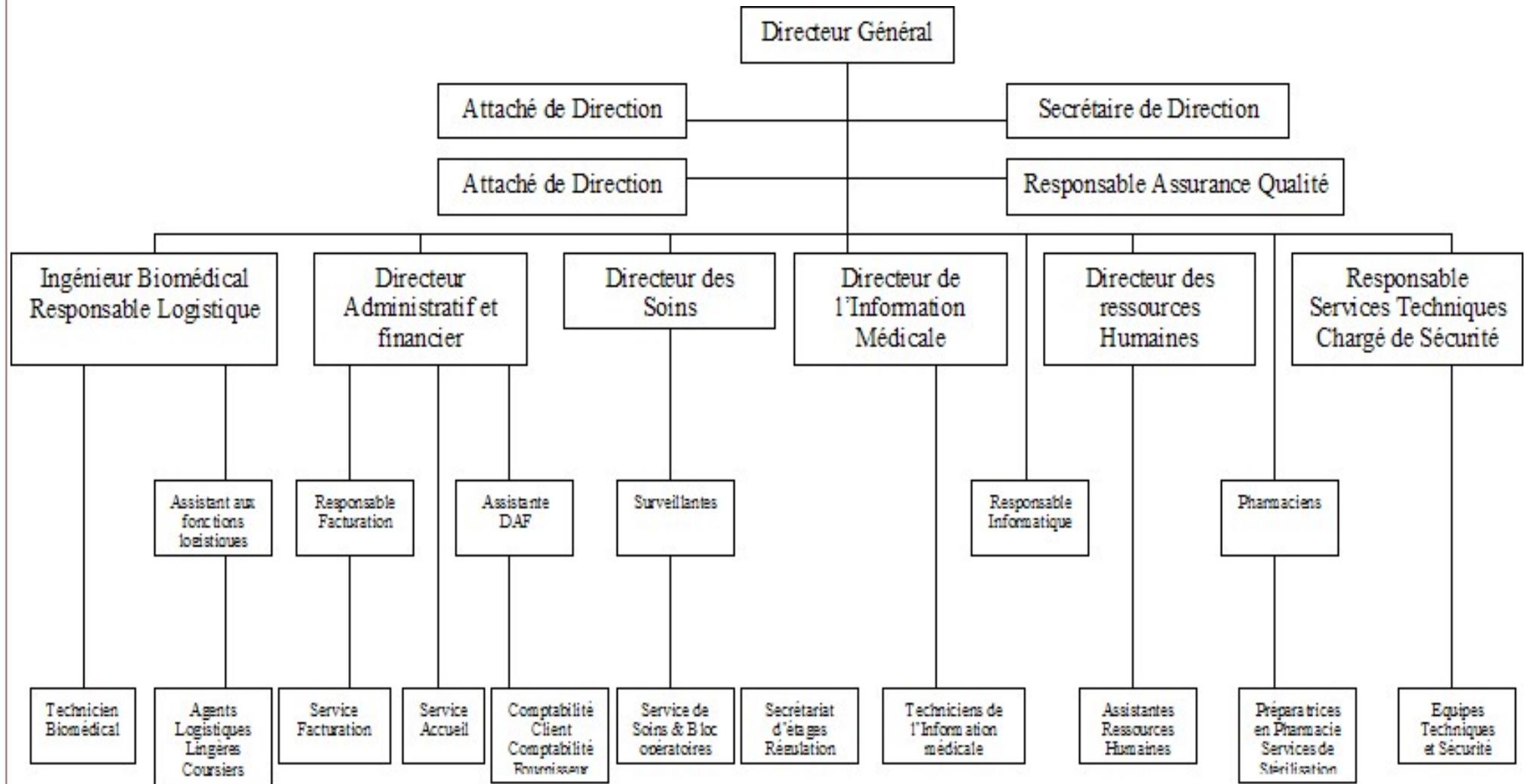
(entre parenthèses: nombre d'agents en poste fin 2007)



(\*) Les 3 cellules "qualité, stocks", "informatique" et "matériel" du LNC sont en fait confiées à 3 agents ayant déjà une autre fonction dans cet organigramme, et donc comptés par ailleurs

Mars 2008

# Organigramme





# Types d'organisation selon Mintzberg



Henry Mintzberg distingue sept types d'organisation :

- Organisation entrepreneuriale ou structure simple
- L'organisation mécaniste ou bureaucratie industrielle
- La bureaucratie professionnelle
- L'organisation divisionnelle
- L'adhocratie ou organisation innovatrice
- L'organisation missionnaire
- L'organisation politique

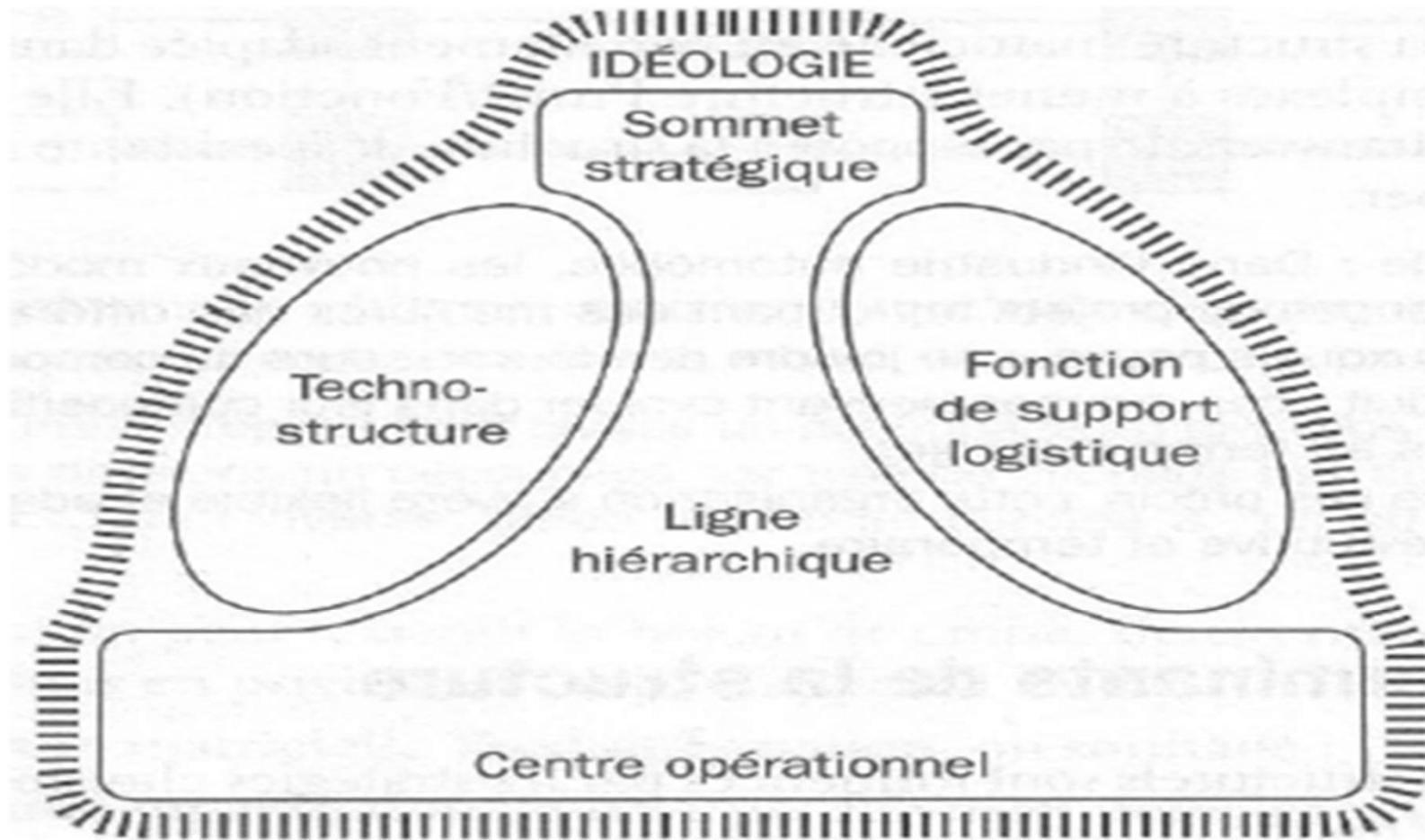
# H. Mintzberg dégage six principales composantes de l'organisation



- Le centre opérationnel
- Le sommet stratégique
- La ligne hiérarchique
- Le support logistique
- La technostructure
- L'idéologie



# Types d'organisation selon Mintzberg



Les six parties de base de l'organisation

## H. Mintzberg dégage six principales composantes de l'organisation

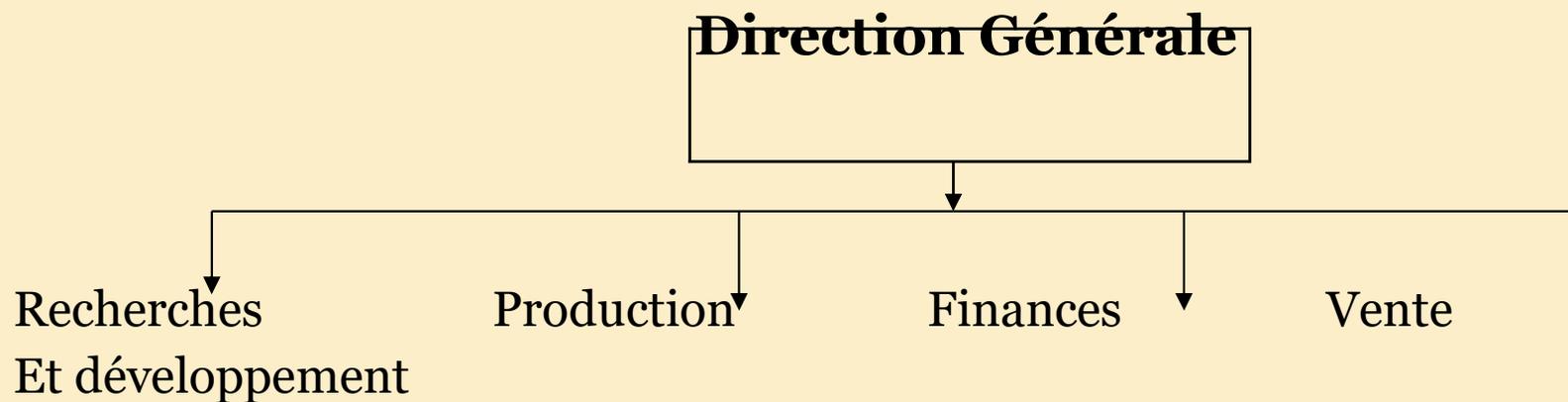


- Le centre opérationnel
- Le sommet stratégique
- La ligne hiérarchique
- Le support logistique
- La technostructure
- L'idéologie

# ➔ Formes d'organisation



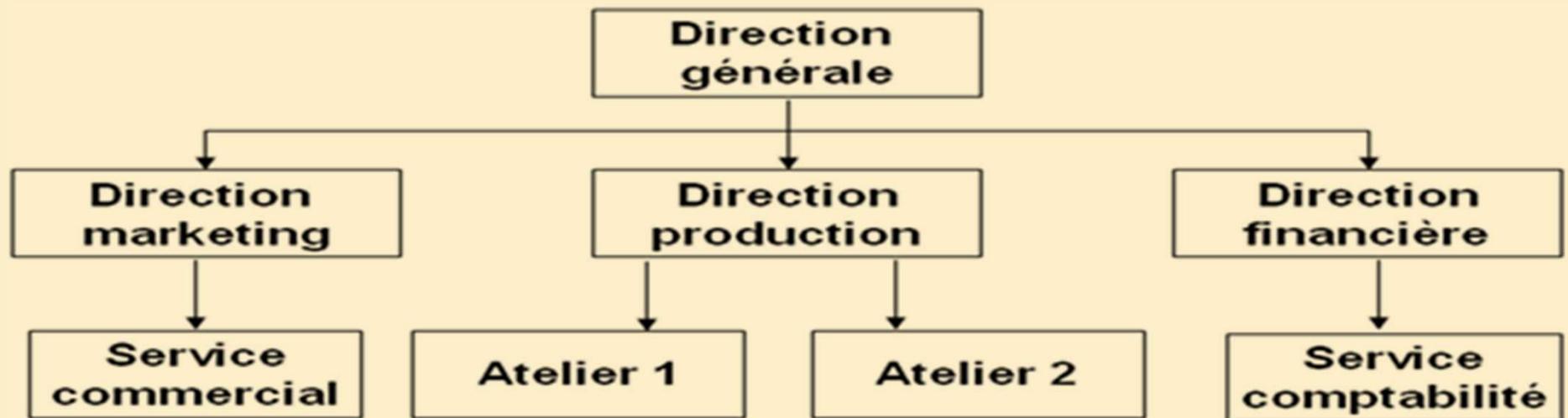
- ➔ Structure verticale
- la hiérarchie , ce type d'organisation présente quelques avantages notamment la réduction des coût de coordination avec deux modèles :
  - **Organisation unitaire fonctionnelle**



# Les principales des formes et structures organisationnelles

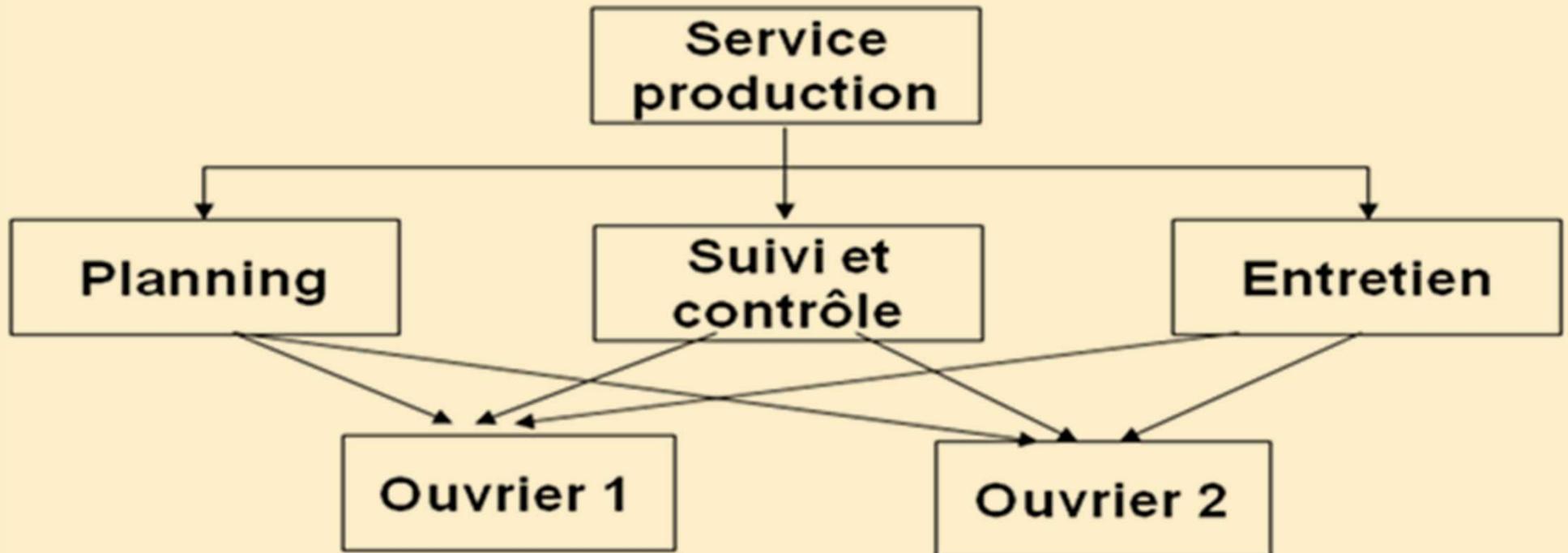
41

## ► La structure hiérarchique.



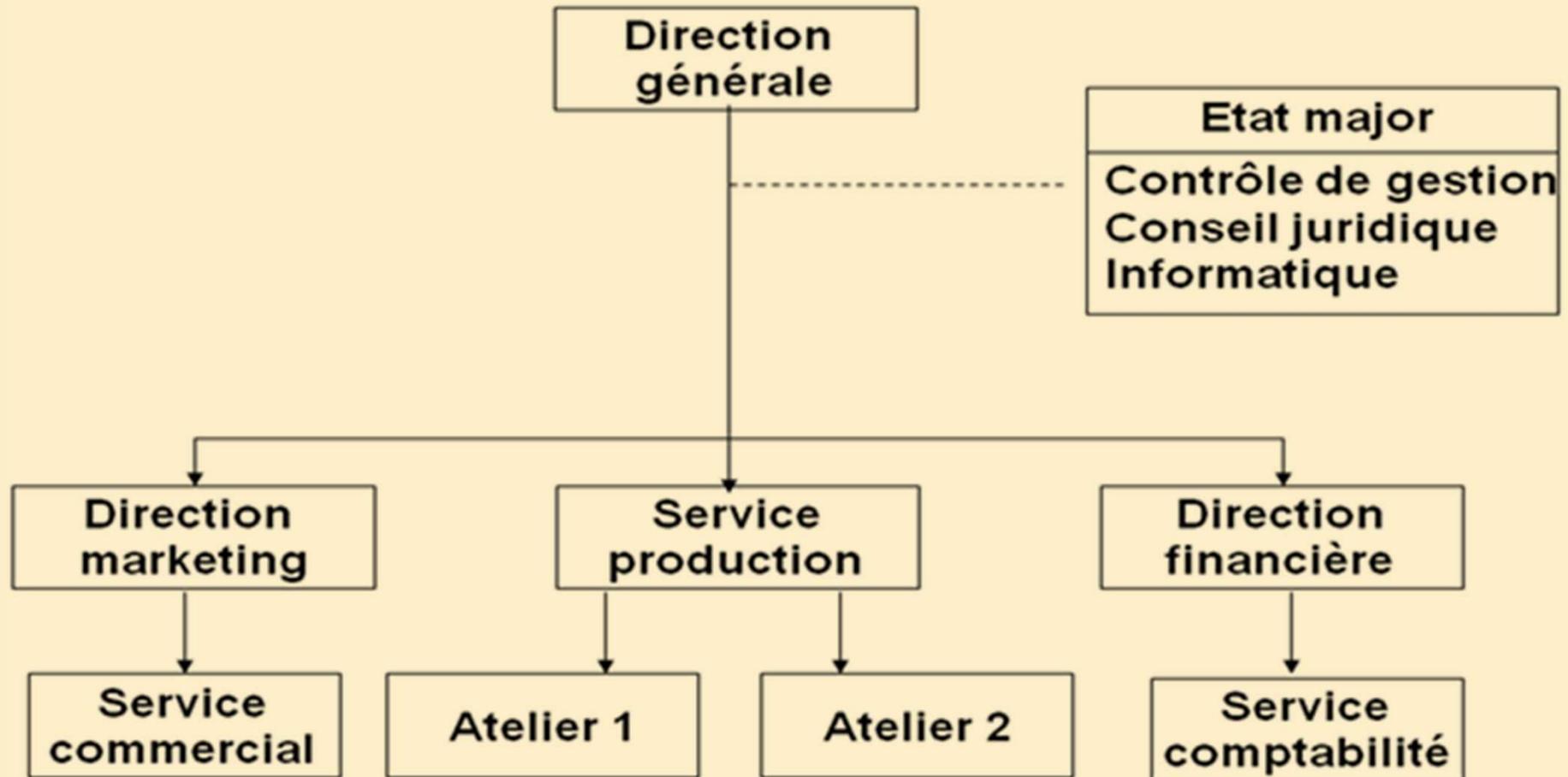
# La structure fonctionnelle

42



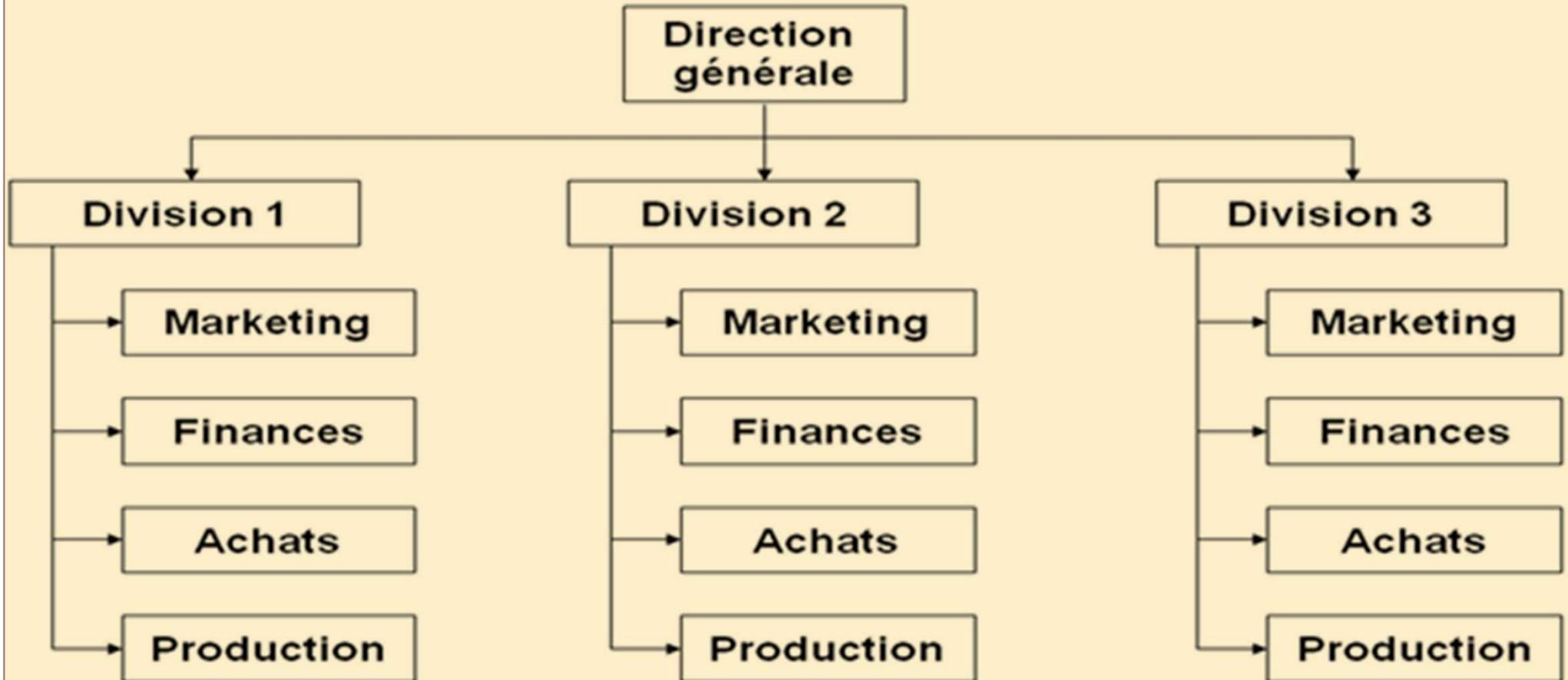
# La structure hiérarchico-fonctionnelle

43

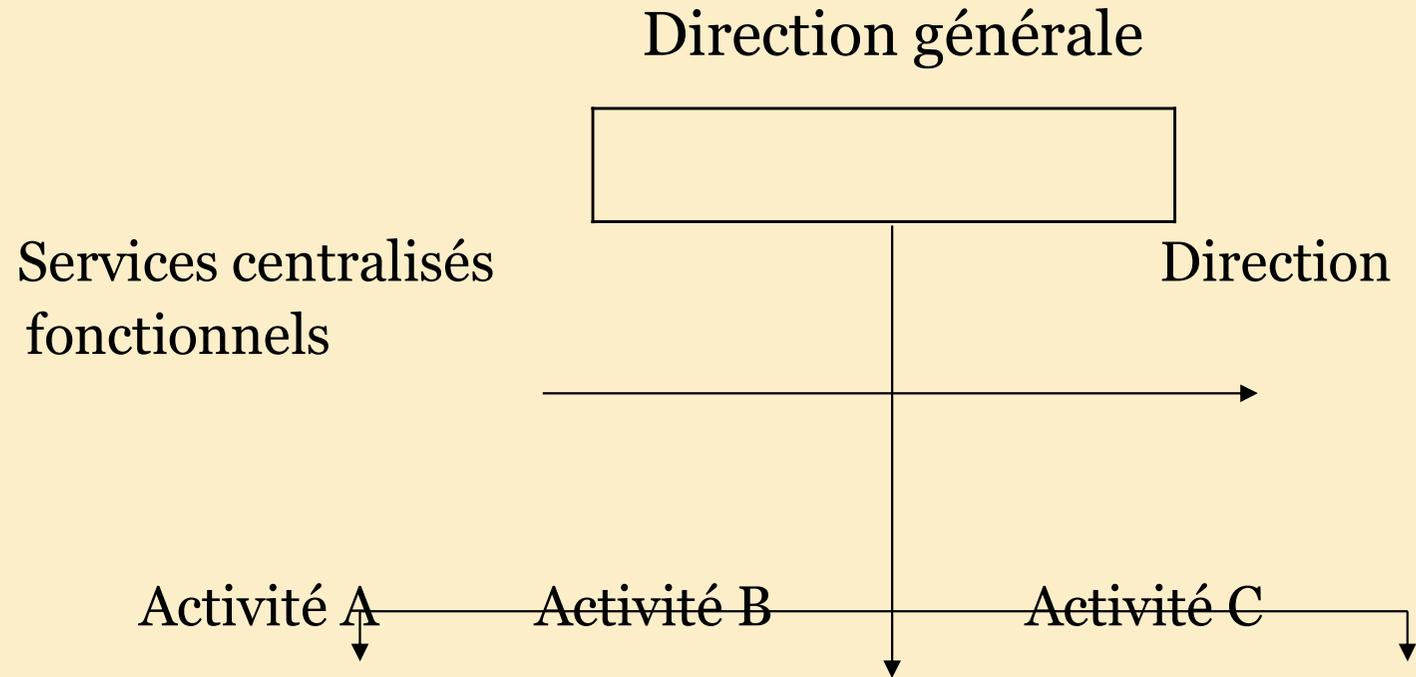


# La structure divisionnelle

44

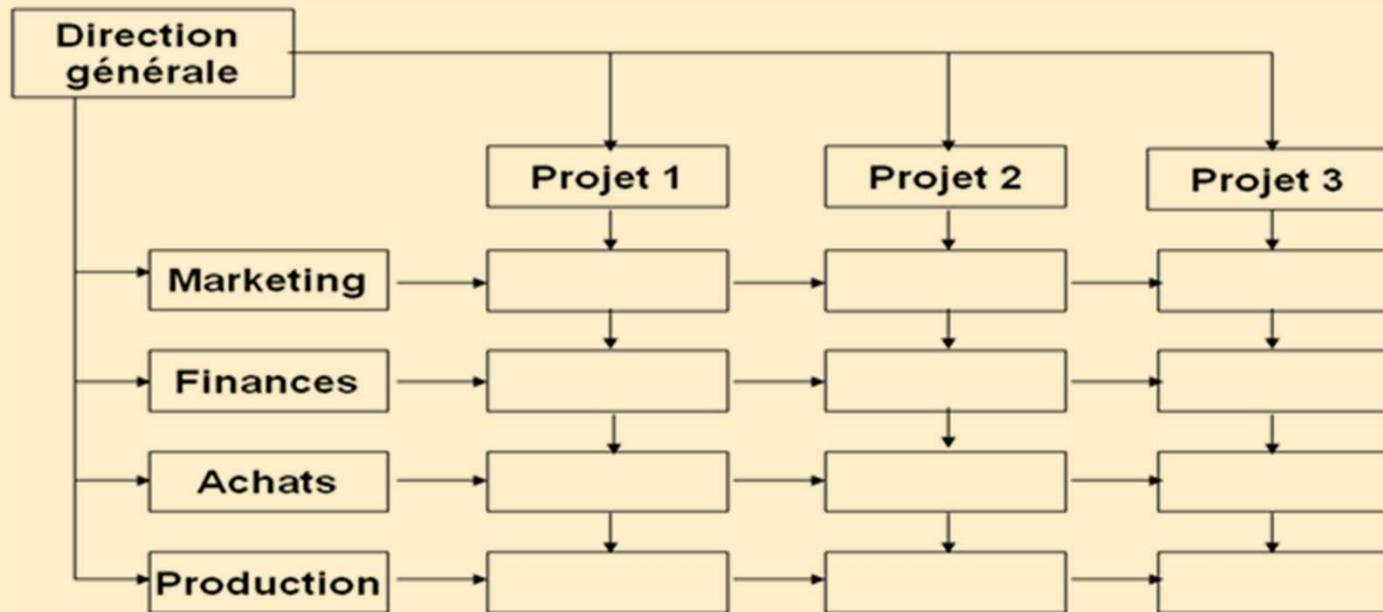


# Organisation multidivisionnelle (organisationnelle)



# La structure matricielle

46





# **Chapitre 5: Les fonctions de l'entreprise**

# Les fonctions de l'Entreprise



- ▶ l'entreprise est un organe autonome doté de plusieurs fonctions, à la fois différentes et interdépendantes. Chaque organe a une mission spécifique.
- ▶ Toutes les fonctions poursuivent un objectif commun.
- ▶ Certaines fonctions sont jugées principales, d'autres complémentaires, ou secondaires
- ▶ Chaque fonction contribue à la réalisation de la valeur ajoutée

# Les fonctions de l'Entreprise



- 1. La fonction de direction générale ou de management
- 2. La fonction d'approvisionnement & achat
- 3. La fonction de production
- 4. La fonction commerciale et marketing
- 5. La fonction du personnel et G.R.H
- 6. La fonction comptable et financière
- 7. La fonction gestion de la qualité

# La fonction Direction



- ▶ consiste à définir les objectifs, prévoir et choisir les actions à accomplir, contrôler leur réalisation et prendre d'éventuelles mesures correctives
- Les actions de la fonction direction sont PODC
- Les missions principales de la DG est le mangement des Hommes, l'attribution des objectifs, le suivi et le contrôle
- Il existent trois niveaux de management:
  - Top Management, c'est la DG, la présidence, le comité de Direction



- Middle management: ce sont des managers intermédiaires, comme les directeurs de fonctions, les directeurs centraux ...ils font le lien entre la DG et les salariés de l'entreprise. Ils alimentent la stratégie et ils la partagent avec l'ensemble des composantes de l'entreprise
- Les managers opérationnels, ce sont les managers qui sont sur le terrain, en front office

# La fonction achat et approvisionnement



- La **fonction achat** joue un rôle d'interface dans l'entreprise avec les fournisseurs externes.
  - Recevoir les besoins exprimés par les services de production, commerciaux ou autres,
  - Consulter et sélectionner les fournisseurs
  - Négocier avec eux les meilleures conditions ( prix, délais, conditions de paiement...)
  - Assurer le suivi des commandes jusqu'à la livraison
- ▶ Le processus ACHAT:
  - La définition du besoin
  - la recherche de fournisseurs
  - l'appel d'offres
  - L'analyse des offres

# La fonction achat et approvisionnement



- ▶ **La fonction approvisionnement**, a pour rôle d'organiser, planifier et contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise.

Toute entreprise cherche à réduire ses coûts afin d'améliorer sa rentabilité. La gestion de stock impacte fortement la rentabilité

# La fonction de production



- ▶ Le système de production (objectif en termes de quantité, qualité, coût, délai, flexibilité)
- ▶ L'organisation de la fonction production
  - Bureau d'étude
  - Bureau des méthodes
  - Bureau d'ordonnancement
  - Contrôle
- L'Organisation Scientifique ( OST) pensée par Taylor, Ford et Fayol a beaucoup contribué à l'organisation de la production

# La fonction marketing et commerciale



La fonction marketing a pour mission

- La connaissance du marché
- La segmentation
- Connaissance du consommateur (MASLOW)



# La fonction marketing et commerciale



- ▶ Rôle de la mercatique (Marketing)
  - Évolution des besoins des consommateurs
  - Facteurs influençant l'acte d'achat
- ▶ le Marketing mix
  - ▶ Produit
  - ▶ Prix
  - ▶ Promotion
  - ▶ Place



# La fonction marketing et commerciale



Tout produit passe par différentes phases. Ces phases sont au nombre de 5 et sont regroupées dans le schéma suivant :

- **Le cycle de vie d'un produit :**
  - L'extraction et la transformation des matières premières.
  - La fabrication du produit.
  - L'emballage et la distribution.
  - L'utilisation du produit.
  - La fin de vie du produit.

# La fonction marketing et commerciale



- Dans les PME, la fonction marketing et commerciale sont souvent rassemblées en une seule fonction
- Dans les Grandes Entreprises, ces deux fonctions sont séparées et complémentaires
- La Fonction commerciale a pour mission l'organisation de l'activité commerciale, la réalisation des objectifs en terme de CA. Elle concerne la force commerciale de l'entreprise

# La fonction financière



- La fonction financière permet d'assurer aux décideurs qu'ils auront bien les fonds nécessaires à l'instant T pour financer telle ou telle activité. C'est donc à elle que revient **la responsabilité de donner à l'entreprise l'opportunité et les moyens de se développer.**
- Elle garantit aussi que **le capital est investi de façon rentable.**
- La fonction financière s'occupe de toutes les activités en entreprise. Il est important qu'elle puisse **permettre au décideur de savoir quelle activité est plus rentable qu'une autre.**

# La fonction financière



- L'analyse financière se fait à partir des résultats comptables, du bilan et compte résultats
- On peut calculer plusieurs ratios de rentabilité , les plus connus sont le ration de la capacité d'endettement , ou le ratio de rentabilité des fonds propres de l'entreprise

# La fonction GRH, Gestion des Ressources Humaines



La fonction ressources humaines est très importante, elle a pour mission de doter l'entreprise des compétences nécessaires à la réalisation de son plan stratégique

Dans les PME, on parle surtout de la fonction de gestion du personnel, qui consiste à gérer les effectifs sur le plan administratif ( contrats de travail, la paie, les congés, les absences ..)

La GRH s'occupe de la gestion de carrière, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

# La fonction GRH, Gestion des Ressources Humaines



- L'ensemble des fonctions sont reliées et contribuent toute au résultats de l'entreprise
- Actuellement la fonction ressources humaine joue primordial , car la compétence du personnel constitue un avantage concurrentiel de l'entreprise et impacte fortement sa performance



# **Chapitre 6: La stratégie d'entreprise**

# Les concepts de stratégie

64

- Management stratégique
- Étymologiquement : stratège = celui qui commande l'armée
- Stratégie comme art militaire
- Stratégie c'est l'art **d'anticiper le futur**, de faire des **choix stratégiques** qui permettent à l'entreprise de se positionner, de préserver sa place par rapport à la concurrence

# L'évolution de la pensée « management stratégique »



- Depuis les années 1960, avec l'arrivée de la concurrence
- L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables (Porter, 1980)
- La stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme.

# Les étapes de la stratégie

66

La conception d'une stratégie suit plusieurs étapes

- La réalisation d'un diagnostic stratégique
- L'élaboration de choix stratégiques
- Le déploiement stratégique, à travers un plan d'action

# Les étapes de la stratégie

## □ Diagnostic interne

Faire le diagnostic en terme de points forts et points faibles de toutes les fonctions de l'entreprise

## □ Diagnostic externe ( environnement macro et micro économique) en terme de menaces et d'opportunités

# Les étapes de la stratégie



## ❑ Faire des choix stratégiques

Suite au diagnostic stratégique, l'entreprise procède à des choix stratégiques, qui concernent souvent l'orientation stratégique du choix de l'entreprise au niveau du produit, de la cible, du marché ...

## ❑ Plan d'action

Les choix stratégiques de l'entreprise sont exécutées par un plan stratégique et un plan d'action

# Définition Stratégie

69

- L'obtention d'un avantage concurrentiel
- Avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes,
- Et la création de la valeur pour les clients,
- Elle consiste en une allocation de ressources
- Qui engage l'organisation dans le long terme
- En configurant son périmètre d'activité



# **Chapitre 7: Les écoles de management**

# Introduction



- L'histoire du management montre que plusieurs écoles ont marqué l'évolution des organisations en apportant des réponses claires à différentes situations de management.
- La plus importante des écoles qui a posé les fondamentaux , du management, au début du 20<sup>ème</sup> siècle c'est l'école classique / scientifique

# L'école classique ou scientifique



Appelée aussi **école du management scientifique**, car c'est à partir d'elle qu'apparaît une littérature consacrée à l'entreprise au début du 20e siècle.

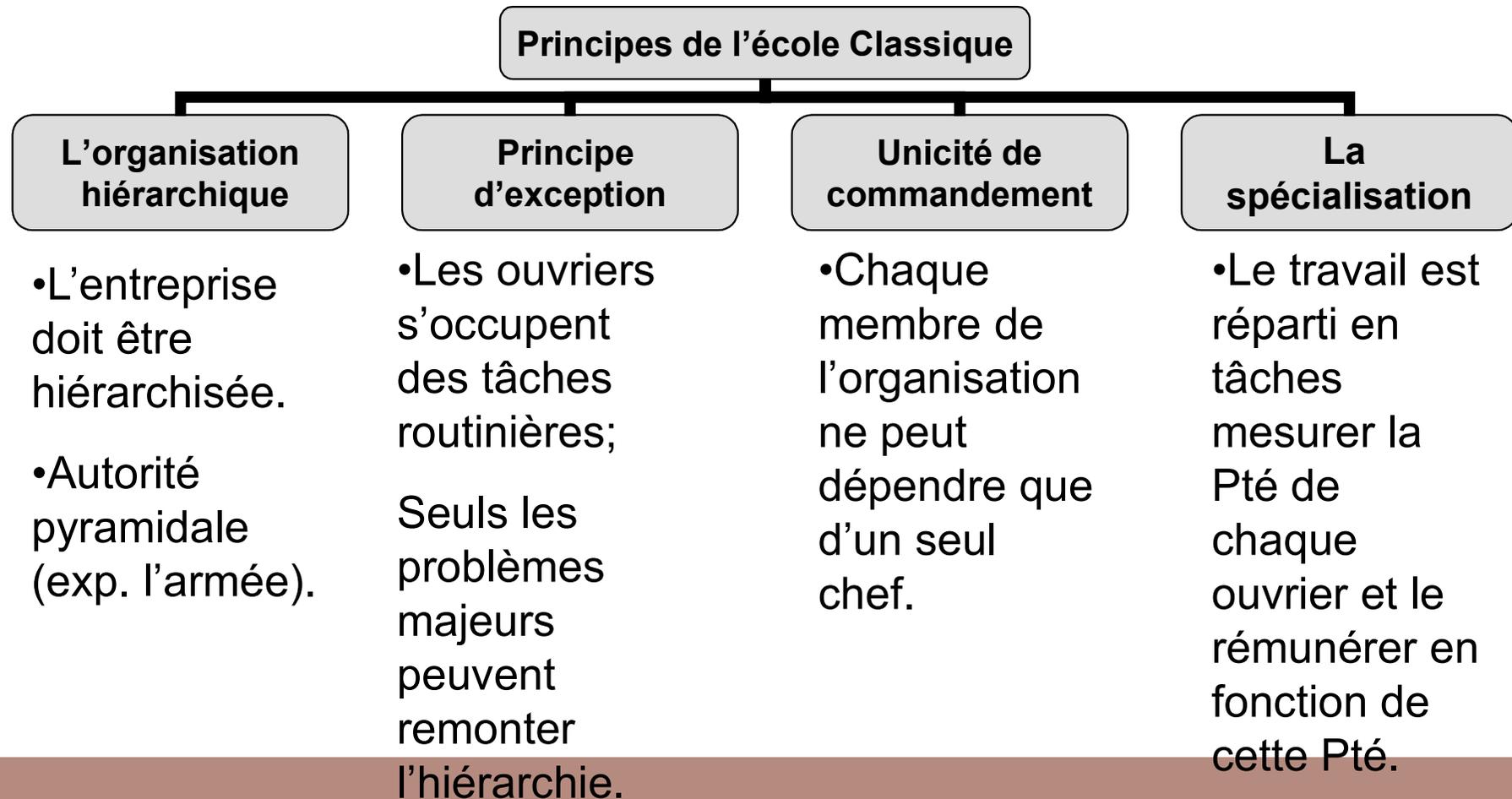
Postulat rationaliste: l'entreprise se compose d'éléments humains(ouvriers) et matériels(machines) dominés par l'esprit de l'organisateur.

# L'école classique ou scientifique:



- Postulat individualiste: l'ouvrier est par nature: Paresseux, enclin à frauder, évite les responsabilités, cherche la sécurité, n'est motivé que par son salaire...

# L'école classique ou scientifique:



# L'école classique ou scientifique:les fondateurs

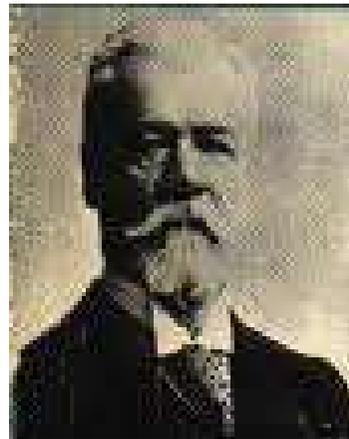


## ECOLE CLASSIQUE

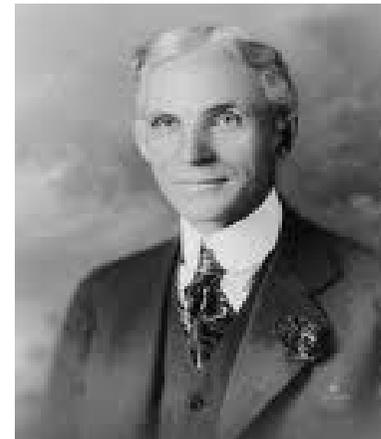
**OST**  
**F.W.TAYLOR**



**OAT**  
**H.FAYOL**



**Fordisme**  
**H.FORD**



**La bureaucratie**  
**M.WEBER**



# F.W.Taylor et l'OST (organisation scientifique de travail)



- S'intéresse au processus de production.
- L'entreprise est une machine composée d'outils (ouvriers et machines) qui doivent être huilés et contrôlés.
- Chaque ouvrier doit travailler selon des instructions spécifiques au lieu de se laisser guider par ses propres connaissances et expériences.

# Principes de l'OST



- Observation de gestes et mouvements → Diviser le travail.
- Parcellisation de gestes rationnellement. → Structurer les tâches
- Calcul du temps nécessaire pour effectuer chaque tâche.

# La Direction:



- Taylor donne tout le pouvoir à *la direction* ; vu sa position hiérarchique élevée.

Ainsi, elle pourra :

- Refuser les négociations
- Plus de grèves
- Plus de cas de flânerie

# La Direction:



- Elle doit :
  - Trouver une méthode permettant de produire vite et plus.
  - Perfectionner ses ouvriers afin qu'ils puissent l'appliquer.
  - Pour élaborer cette méthode ; elle doit développer le rôle des experts

# F.W.Taylor et l' OST (organisation scientifique de travail)



Après tout ce long travail (calcul de temps, instruction du personnel, contrôle des résultats...)

- o Une organisation hiérarchisée, réglée comme une machine.
- o Aucune contestation car les décisions seront justes

# Apports du modèle Taylorien:



- Augmentation du rendement.
- Remplacement de la main d'œuvre spécialisée par des ouvriers moins qualifiés.
- Meilleure maîtrise et prévisibilité.
- Augmentation du contrôle et transparence.

# Les effets pervers du modèle:



- Baisse de la dimension humaine et politique.
- Peu d'innovation/ bureaucratie bornée.
- Mauvaise définition des problèmes.
- Déresponsabilisation.
- Problème traité parcellément.
- Inaction + manque de coordination.

# Le Fordisme ( Henry Ford):



- H. Ford grand industriel américain.
- C'est la continuation de Taylor.
- Son mérite est d'appliquer les idées de Taylor et de les développer.

# Comment ?



- L'idée de génie qu'il a eu : le Travail à la chaîne; de sorte que ce n'est plus l'ouvrier qui ira chercher le produit mais le contraire (le produit vient chez l'ouvrier) grâce à une chaîne de montage circulante.
- Donc l'ouvrier fixé dans son poste ne fixe plus la cadence mais plutôt le convoyeur.

## Comment ?



L'ouvrier est censé alors suivre le rythme vite(notion de temps) et bien (notion de qualité), sinon il sera éliminé, remplacé .

=> l'ouvrier devient un Robot.

(les temps modernes Charlie Chaplin).

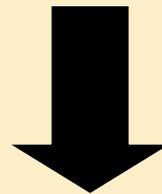
# La notion Temps:



➡ Moins de temps perdu:

« Le temps mort n'existe pas ».

➡ Pour monter un châssis la Ford Motor Cie n'a besoin que d'1h 33 min au lieu de 12 h 28 min.



# Le Fordisme ( Henry Ford):



- \*Ainsi les inciter à fournir le maximum de leur capacité.
  - \*Mes ouvriers seront les mieux payés.
  - \*Ils seront mes premiers clients.
  - \*Le pouvoir d'achat des ouvriers a
- => On assiste alors à un prolongement de la Production de masse par la Consommation de masse.

# Le Fordisme (Henry Ford):

Apports Fordistes	Handicaps Fordistes
↗ de la P°	*Saturation:tout le monde avait une voiture
↘ des Prix	*Les employés n'ont plus besoin d'être mieux rémunérés.
↗ du profit	*Les employés ont exprimé de nouvelles attentes:sécurité,qualité de travail,qualité de vie...
↗ des salaires	

# FAYOL: Administration industrielle



- Henry Fayol (1841-1925) le français, consacre ses réflexions au travail de la haute direction, Fayol est le premier à identifier les six fonctions clés du management :
- 1. Fonction technique ;
- 2. Fonction commerciale ;
- 3. Fonction financière ;
- 4. Fonction de sécurité ;
- 5. Fonction comptable ;
- 6. Fonction administrative: fonction essentielle

# Henri FAYOL: Administration industrielle



- Pour lui administrer c'est ce qu'on appelle par (PODC) :
- Prévoir
- Planifier
- Organiser:  examiner le futur et élaborer un plan d'action  
Elaborer la structure; matérielle et humaine
- Diriger: Préserver l'activité parmi le personnel.
- Coordonner : Tisser ensemble, unifiant et harmonisant toutes les activités et les efforts.
- Contrôler: Voir que tout se produit conformément à la règle établie et commande exprimée.

# Principes de l'administration industrielle



- **La division du travail** :Elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort.
- **L'autorité** :C'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir
- **La discipline** :Elle est absolument nécessaire à la bonne marche des affaires et qu'aucune ne saura prospérer sans discipline.
- **Unité de commandement** :Un agent ne doit recevoir d'ordre que d'un seul chef.

# Principes de l'administration industrielle



- **Unité de direction** : Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but.
- **Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général** : A laquelle on doit être très attentif car toutes sortes de causes tendent à l'atténuer ; ignorance, ambitions, paresse, égoïsme, faiblesses, ...
- **Rémunération du personnel** : Elle est le prix du service rendu, elle doit être équitable et, autant que possible, donner satisfaction au personnel et à l'E/se, à l'employeur et à l'employé.
- **Centralisation** : C'est une simple question de mesure, il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise

# Principes de l'administration industrielle



- **La hiérarchie** : La série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs.
- **L'ordre** : Il est à la fois matériel « une place pour chaque chose et chaque chose à sa place » et social « une place pour chaque personne et chaque personne à sa place. »
- **L'équité** : Une combinaison de gentillesse et de justice est nécessaire « Bien traiter les employés est important pour réaliser l'équité.
- .

# Principes de l'administration industrielle



- **La stabilité du personnel** : Les employés travaillent mieux si la sécurité de l'emploi et la progression de carrière lui sont assurées
- **L'initiative** : L a liberté de proposer et d'exécuter.
- **L'union du personnel**: Il faut favoriser l'union du personnel, l'harmonie des relations. Pour FAYOL, l'abus de communication écrite serait une source de conflit, il faut donc en limiter l'usage.

# Max WEBER: Organisation bureaucratique



- Il s'intéresse aux modes de gouvernance utilisés pour imposer une autorité légitime ; il y en a 3 types d'autorités :
- -Rationnelle ou légale
- -Traditionnelle
- -Charismatique

# Principes de l'organisation bureautique



- 1. L'individu n'est propriétaire de sa fonction, il ne peut pas la transmettre.
- 2. Hiérarchie entre les postes.
- 3. Règlements internes
- 4. Système de rémunération équitable (contrôle de qualité).
- 5. Sélection par qualification technique.
- 6. Un cahier définissant les autorités, les responsabilités, et les tâches.

# Ecole des relations humaines

C'est un mouvement d'intellectuels qui émergé après la crise de 1029

Ecole des  
relations humaines

Elton  
Mayo



Abraham  
Maslow



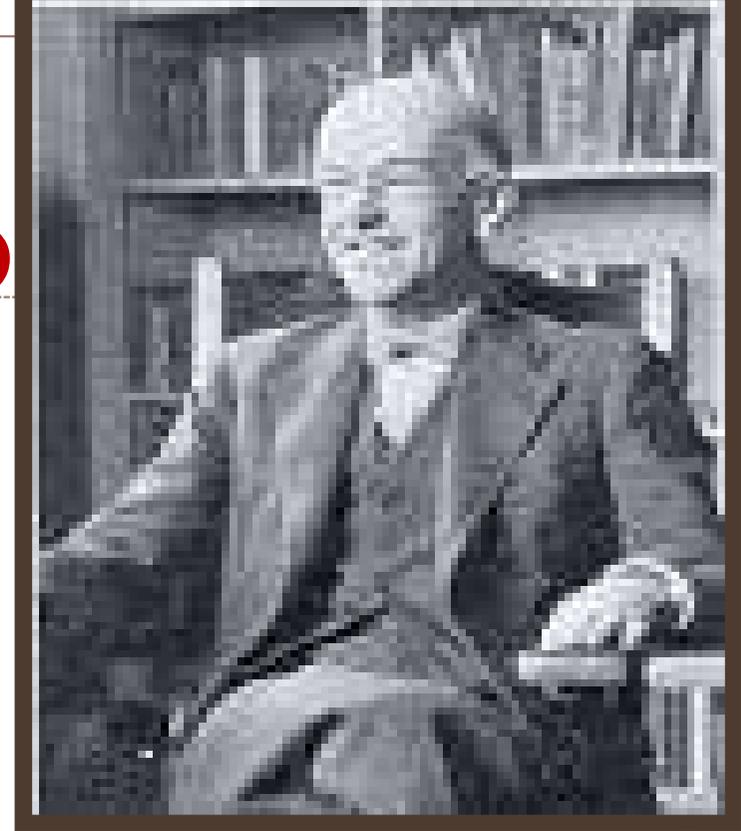
Douglas  
Mac  
Gregor



Frederick  
Herzberg



# Elton MAYO



- il y a une relation entre la Productivité du travail et le moral des employés.
- la rémunération non financière joue un rôle important dans la motivation des ouvriers.
- les ouvriers travaillent mieux lorsqu'on s'occupe d'eux.

# Elton MAYO



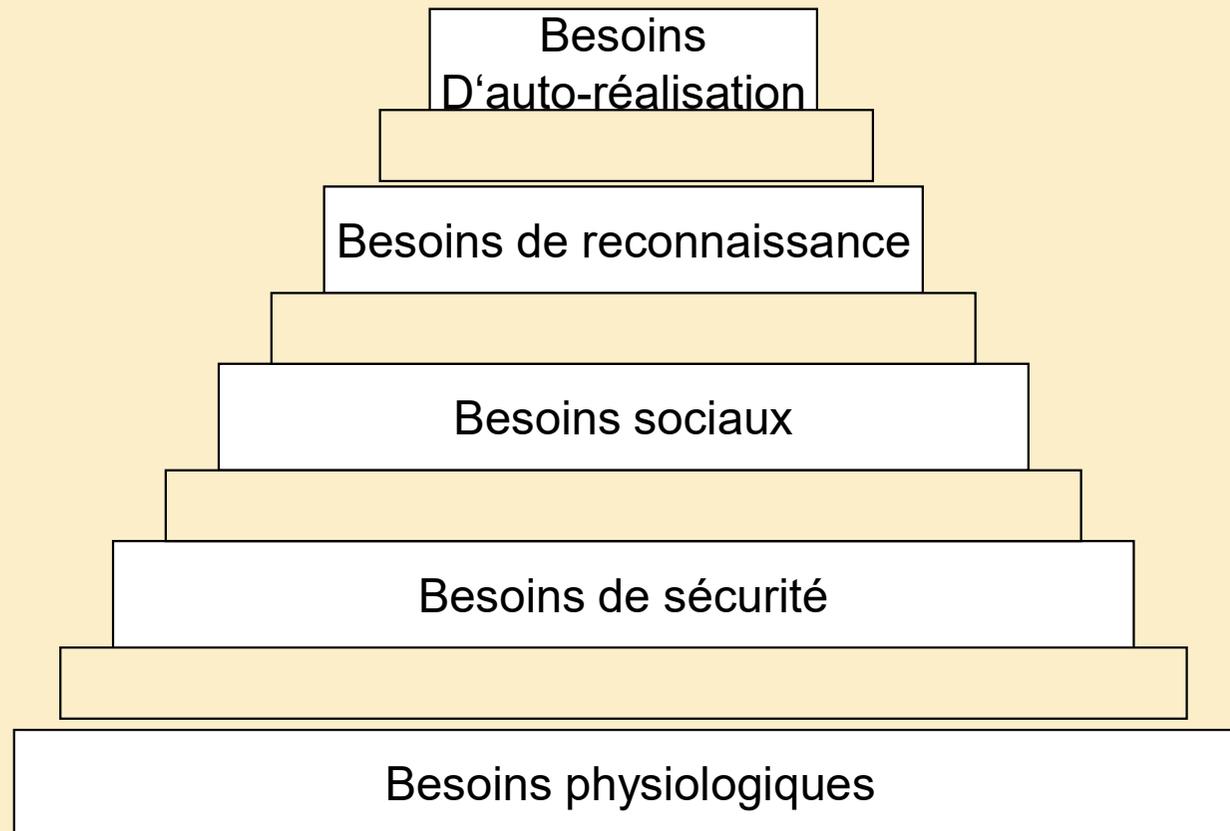
- Né en 1880 à Adélaïde en Australie, meurt en 1949
- Psychologue et Sociologue
- Généralement considéré comme l'initiateur des recherches sur les relations humaines dans l'industrie, il est l'une des figures les plus représentatives de la psychosociologie moderne.

# Abraham MASLOW



- Né en 1905 à l'Amérique ,meurt en 1970
- Psychologue
- Maslow distingue cinq grandes catégories de besoins.

# Pyramide des Besoins:



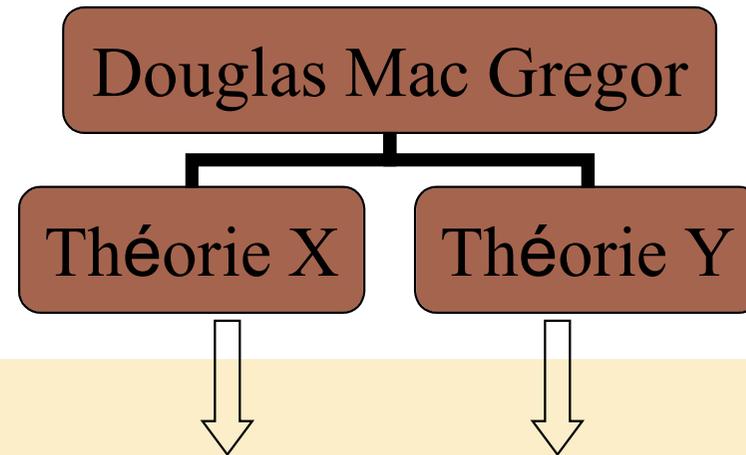
# Douglas Mac GREGOR

(1906-1964)



Douglas McGregor (1906-1964), docteur en psychologie diplômé de l'Université de Harvard, puis professeur de psychologie industrielle, de management industriel au Massachusetts Institute of Technology (MIT) de 1937 à 1964. Consultant auprès de nombreuses firmes en matières de relations humaines

# Douglas Mac GREGOR



- Cercle vicieux:
- -Homme paresseux irresponsable
- Direction exerce un contrôle sévère:
- -Employé démotivé / fournit le minimum d'effort

- Cercle vertueux:
- Homme travailleur et responsable
- Direction favorise l'auto contrôle :
- Employé motivé/ fournit le maximum d'efforts

# Théorie X:



Selon cette théorie ,il faut toujours contrôler, diriger ,  
contraindre, menacer et sanctionner.

Le salarié préfère être dirigé car il est peu motivé et  
fuit les responsabilités



- La conséquence de ces croyances, de la théorie X est que les principes d'organisation traditionnels tournent autour du concept central de l'autorité, moyen indispensable de contrôle et d'influence pour la direction des hommes (carotte et bâton).
- Cela alimente un système pervers dans lequel :
- la théorie X fonde le système basé sur des règles strictes et des contrôles sévères
- les comportements individuels s'ajustent au système, le plus souvent par la passivité au travail
- les individus fuient effectivement les responsabilités dans un système plutôt contraignant et répressif

# Théorie Y:



- La théorie Y est en quelque sorte l'image inverse de la théorie X, insistant sur les notions de participation, responsabilité et motivation prenant en compte les évolutions sociétales
- L'effort physique et mental est aussi naturel aux humains que le repos ou les loisirs.

# Théorie :



- L'effort physique et mental est aussi naturel aux humains que le repos ou les loisirs.
- Si l'individu est associé aux objectifs de son organisation, il donnera spontanément le meilleur de lui-même sans qu'il y ait besoin de contrôle ni sanction.
- L'individu moyen placé dans les conditions adéquates apprend à rechercher les responsabilités.

# Les mythes d'Herzberg: L'enrichissement du travail



Ou la théorie bi-factorielle.

Frédéric Herzberg

**Facteur de satisfaction au travail**

- Estime des réalisations de soi
- Intérêt au travail
- Responsabilité
- Promotion
- Opportunités d'épanouissement

**Facteur d'insatisfaction au travail**

- Relation hiérarchique
- Relation impersonnelle entre les salariés
- Politique de l'entreprise
- politique d'encadrement
- Politique personnel
- Rémunération

# Adam & Abraham:



## **Adam**

- Adam est l'incarnation de la perfection originelle corrompue par la désobéissance. Après avoir été chassé du jardin d'Eden, il doit gagner son pain à la sueur de son front. Pour Herzberg, le souvenir du paradis pousse "son" Adam à éviter maux et douleurs.

## **Abraham**

- Au contraire d'Adam, Abraham n'est pas parfait mais a reçu les potentiels du Créateur ainsi qu'une mission; être l'émissaire de Dieu sur terre.
- Ainsi dans l'humain deux besoins cohabitent et le tiraillent; l'Adam quasi animal, qui exprime des instincts, des besoins physiologiques, et un Abraham spirituel, qui a besoin de grandir et de se réaliser.

# Adam & Abraham:



La théorie de motivation d'Herzberg se base sur l'*Hygiene Theory* qui sont en quelques sorte les prérequis *environnementaux* qui n'apportent pas directement la motivation, mais dont l'absence amène des insatisfactions (Adam);

# L'ECOLE NEOCLASSIQUE



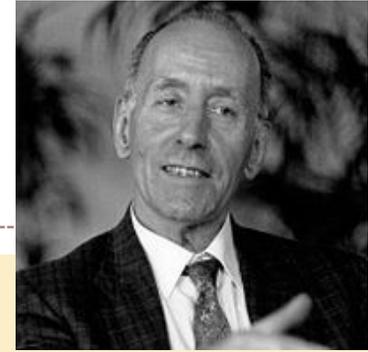
- C'est un courant orienté vers le pragmatisme, dont la base théorique demeure très largement inspirée de l'école classique, mais qui a su incorporer ce qui paraît bénéfique dans les courants postérieurs.
- On peut citer quatre postulats communs aux auteurs néo-classiques :
  - \* La maximisation du profit
  - \* La décentralisation des responsabilités et des décisions
  - \* La direction par objectifs
  - \* La motivation par la compétitivité
- Cette école s'est développée grâce à l'apport de grands praticiens qui sont: OCTAVE GELINIER ,PETER DRUCKER,ALFERD SLOAN



Selon Gelinier les conditions indispensables a la compétitivité d'une entreprise sont:

- Le développement incessant de l'innovation.
- La présence d'une forte concurrence (ce qui permet l'imagination, la motivation, et par là l'innovation).
- La finalité humaine directe.

# OCTAVE GELINIER



Ancien directeur de la cegos (conseil en organisation), il est l'un des pères fondateurs de la direction par objectifs, pour lui la sciences des organisations doit reposer sur des principes clairs, simples et concrètement applicables.

**Le point essentiel dans sa théorie est la définition de la politique générale du management de l'entreprise à long terme**

# PETER DRUCKER



- Docteur en droit, il est consultant en management auprès des grandes multinationales. Son idée, est que le management est une fonction essentielle dans l'organisation.
- Drucker s'est particulièrement intéressé aux fonctions de la Direction Générale. Pour lui les tâches majeures de l'équipe directoriale sont définies comme suit :

# PETER DRUCKER

- Définition de la mission de l'entreprise et détermination d'objectifs clairs pour l'organisation.
- Organisation du travail productif et mise en place de conditions de travail créant la satisfaction du personnel.
- La prise en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement .

# La Direction par Objectif ( DPO)



## Principes

- La direction (DPO) est un nouveau modèle de management proposé par **Peter F. Drucker**. Ce modèle consiste à fixer (unilatéralement ou de manière négociée) aux différentes sections de l'organisation des objectifs quantitatifs ou qualitatifs à atteindre au terme d'une période déterminée (heure, jour, semaine, mois, trimestre, quadrimestre, semestre, année).
- Ce modèle s'accompagne généralement d'une incitation (par exemple, des primes si l'objectif est atteint) afin de motiver les travailleurs dans leurs tâches

# La Direction par Objectif ( DPO )



- **Historique**

La DPO a été proposée par un consultant américain, **Peter Drucker** en 1954, dans son ouvrage *The Practice of Management*. Dans la continuité de la vision ouverte par **Douglas McGregor** (Théorie X et Théorie Y), Elle pointe le fait qu'il vaut mieux permettre à chacun d'élargir ses vues au lieu d'enfermer les collaborateurs dans un comportement où l'on « fait le minimum pour se tirer d'affaire ». Vaste ambition, derrière laquelle se pose la question de savoir comment établir un lien entre la vie de l'entreprise et la performance effective de chacun de ses membres, de tous niveaux hiérarchiques.



## Evolution

## La Direction par Objectif ( DPO)

- Dans les **années 1970** le concept évolue : En France, sous l'influence d'auteurs-consultants comme **Octave Gélinier** on parle désormais plus volontiers de « DPPO » (Direction Participative Par Objectifs).
- Dans la pratique, la DPPO implique que l'organisation soit organisée en départements autonomes, où chaque département gère son projet de façon indépendante. On constate le plus souvent que la DPPO concerne la réalisation d'objectifs à court terme (de nature tactique ou opérationnelle).



# **Management par projet**

## Définition

Un projet est une combinaison de moyens et ressources réunis pour créer quelque chose de nouveau.

Un projet est : l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans un budget donné

**Le management par projets** caractérise le plus souvent l'introduction, au sein d'une organisation hiérarchique , d'un processus de communication , d'échange entre les équipes de la même organisation

## Gestion en mode management de projet comme une amélioration du fonctionnement de la structure fonctionnelle classique :

Qui peut rencontrer quelques difficultés comme:

- Recours systématique aux échelons supérieurs pour résoudre les conflits et problèmes;
- Absence de visibilité transversale quand à l'ensemble des projets en cours dans l'organisation, d'où faible optimisation des Ressources;
- Rigidité ;
- Saturation de nœuds de convergence des communications et cloisonnement des projets au sein de la division / direction.

## AVANTAGE

### S

- ✓ Vision **globale** (multi-projets -multitâches)
- ✓ **Optimisation** des ressources
- ✓ Hiérarchisation et **prioritisation** des projets
- ✓ Meilleur **contrôle et suivi** des projets



# Equipe Projet

## Résultats attendus

- Avoir une vision globale de l'avancement de tous les projets de l'entreprise
- Avoir une meilleure compréhension des risques des projets
- Anticiper les difficultés et les problèmes dans les projets

## Finalités

- **Clarifier** les rôles;
- Etablir une **méthodologie** standard de GP, incluant les outils de gestion;
- Accroître l'aspect analytique et les réajustements;
- **Recueillir** les expériences et les données de projets;
- Permettre de se **focaliser** sur les **résultats** et sur les tâches

La gestion ou conduite de projet a pour objectifs d'assurer la **coordination des intervenants et des tâches dans un souci d'efficacité et de rentabilité.**

Gérer par projets c'est rechercher des synergies requises pour la réussite du projet.

# Questions



- Quelles sont les composantes de l'environnement de l'entreprise ?
- Quels sont les avantages et inconvénients du statut de la SARL et la SA ?
- Quelles sont les types d'organisation managériales, expliquez le principe de fonctionnement et de mise en œuvre
- Comment fonctionne une organisation fonctionnelle ?
- Comment fonctionne une organisation matricielle ?
- Quels sont les types d'organisation selon Mintzberg
- Qu'est ce qui fait partie de la mission de la fonction achat
- Quel est le rôle de la fonction marketing ?
- Quels sont les apports de l'école classique au management
- Décrivez l'organisation administrative telle qu'elle a été conçue par Fayol
- Expliquez les principes de la motivation développés par l'école des relations humaines et donnez quelques exemples

# Questions



- Expliquez les principes des motivations développées par l'école néo classiques
- Expliquez les principes du management directif et du management participatif
- Expliquez les principes de base, les modalités de fonctionnement et de mise en œuvre du management directif et du management participatif
- Dans quel contexte les principes de management stratégique ont été conçus et développés
- Décrivez l'approche du diagnostic stratégique selon la méthode swot
- Quelle est la différence entre le management stratégique et le management opérationnel
- Donnez la définition d'un objectif avec des exemples concrets
- Quelles les modalités de mise en œuvre d'une direction par objectif
- Quels sont les principes de base et de mise en œuvre d'une direction par objectif et participatif

# Questions



- Quelles la différence entre le contrôle de la performance, des opérations et le contrôle stratégique
- Quelles sont les modalités de fonctionnement et de mise en œuvre du management par projet
- Quels sont les apports du management en mode projet aux organisations
- Expliquez l'approche systémique de l'organisation
- Quels liens vous faites entre styles de management et styles de communication

# Références bibliographiques



- ▶ ARCHIER. G. – SERIEYX. H. « L'entreprise du troisième type ». Editions du Seuil. 1984. 2009.
- ▶ Henri Mintzberg Menger, voyage au centre des organisations
- ▶ BARABEL. M. – MEIER. O. « Manageor ». Editions Dunod. 2006.
- ▶ BRESSY. G - KONKUYT. C. « Economie d'Entreprise » - 7ème édition Dalloz. 2004.
- ▶ CROZIER. M. – FRIEDBERG. E. « L'acteur et le système ». Editions du Seuil. 2004. 2008.
- ▶ DARBELET. M. - LAUGINIE. J.M. « Economie d'entreprise ». 2 Tomes. Editions Foucher. 2014.

# Références bibliographiques



- ▶ Tous les ouvrages de pratique du management ou sur les managers.
- ▶ **Magazines:** « Capital » - « Management » - « Entreprendre »
- ▶ Journaux : « l'Economiste » - « La Vie Eco » - « Les échos » etc.
- ▶ [www.economia.ma](http://www.economia.ma)
- ▶ [www.cesem.ma](http://www.cesem.ma)
- ▶ [www.management.fr](http://www.management.fr)
- ▶ [www.entrepreneurstv.ma](http://www.entrepreneurstv.ma)
- ▶ [www.entrepreneurs-fr.com](http://www.entrepreneurs-fr.com)



- Pr Amina KCHIRID HAJJI
- Email: [imel.kchirid@gmail.com](mailto:imel.kchirid@gmail.com)