

# MANAGEMENT ET SYSTEME D'ORGANISATION

## MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER 2 EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Rédigé par

**Fidèle AMANA OMOKO**

Jury d'évaluation du stage :

Président :

Membres et correcteurs :

**Promotion [Janvier 2012]**

## RESUME

Complexité, turbulence, fluctuations et changements sont autant d'éléments qui caractérisent l'environnement contemporain.

Face à cette situation délicate, le management devient une fonction très importante dans les organisations, ainsi qu'un outil incontournable de compétitivité de ces dernières à un degré où le 21<sup>ème</sup> siècle est désormais nommé "le siècle de management". Alors, qu'est-ce que le management ?

Selon Octave Gélienier : "le management n'est pas la direction des choses, c'est le développement des gens".

Henri FAYOL : (1841 - 1925) C'est le premier théoricien qui s'est préoccupé de l'administration des entreprises, et qui a posé la question de savoir "qu'est-ce que le management" ?

Pour lui, "le management est l'application de ses principes (prévoir, planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler) à la gestion de l'entreprise".

P. Drucker définit "le management comme étant l'art d'organiser les ressources pour que les entreprises réalisent des performances satisfaisantes.

D'après les définitions, le management apparaît comme étant un outil orienté vers la formation et le développement des ressources humaines, ce qui prouve que celui-ci a connu une évolution assez importante au fil du temps.

## ABSTRACT

Complexity, turbulence, fluctuations and changes are so many elements which characterize the contemporary environment. In front of this delicate situation, management becomes a very important function in organizations, as well as an inescapable tool of competitiveness of these last ones to the extent that the 21st century is henceforth referred to as "the century of management" then what is management?

According to Octave Gelinier "management is not the direction (management) of things, it is the development of people" Henry FAYOL 1841-1925 is the first theorist who worried about the administration of companies, and who asked the question to know « what management is »

For him "management is the application of its principles (to predict and to plan, to organize, to command, check and coordinate) in the management of a company.

P Drucker defines "management as being the art of organizing the resources so that companies realize satisfactory performances.

According to the definitions, management appears as being a tool directed to the forming (training) and the development of human resources, which proves that this field has witnessed a rather important evolution in the course of time.

## SOMMAIRE

I. Introduction .....	2-3
II. Hypothèse de travail et/ou Objectifs du travail .....	4
III. Matériels et Méthodes.....	5
IV. Conclusions et Perspectives .....	55-56
V. Bibliographie .....	57

## **LISTE DES TABLEAUX**

**TABLEAU 1 : Principe selon FAYOL, Drucker & Mintzberg**

**TABLEAU 2 : Matrice des principes du management avec fondements**

**TABLEAU 3 : Les ressources du changement**

**TABLEAU 4 : Disfonctionnements et mauvaises Performances**

**TABLEAU 5 : Typologie des entreprises** Source : Christian MARMUSE : "Politique Générale" : Ed. ECONOMICA

**TABLEAU 6 : Structure hiérarchique**

## I- INTRODUCTION

Face aux bouleversements que connaît l'environnement contemporain (concurrence féroce, évolution technologique, robotisation, mondialisation...etc.), personne ne peut nier que le management est devenu un outil incontournable et incontestable de la gestion et de la direction de toute entreprise soucieuse de préserver sa survie. Le 21<sup>ème</sup> siècle est désormais nommé **le siècle de management**.

Cette forte position du management dans l'entreprise est due principalement d'une part à la capacité de cet outil à résoudre des problèmes délicats nécessitant une grande réflexion de la part des dirigeants, et d'autre part, à l'évolution remarquable qu'a connu le management au fil du temps.

Actuellement, tous les théoriciens et les praticiens dans le monde des affaires considèrent le management comme étant un outil de développement de la performance économique et sociale de l'entreprise.

Face à cette situation délicate, l'étudiant et le chercheur dans le domaine de l'économie se trouvent dans la difficulté de décrypter la différence entre plusieurs concepts différents tels que : gestion, stratégie, politique générale et management.

Cependant, il apparaît important de donner des petites définitions pour les trois premiers concepts avant de se focaliser sur le management :

- la gestion : l'action de gestion apparaît comme l'utilisation générale par un responsable des moyens à sa disposition pour atteindre les objectifs fixés.
- La stratégie : elle peut être définie comme l'élaboration des mains-œuvres en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise.
- La politique générale : le terme politique implique le choix d'un système cohérent de direction et de gestion. Appliqué à l'ensemble de l'entreprise, on parle de politique générale. Elle sert de guide à la décision. Elle peut alors être considérée comme le choix d'un système de management.

De sa part, le management se définit comme "une manière de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies. En utilisant au mieux les hommes, la technologie et les ressources matérielles, il parviendra à accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise".

Cette définition nous laisse dire que le management se fonde essentiellement sur les composantes de toute entreprise à savoir : la production, la gestion des ressources humaines, la gestion financière et le service marketing.

D'après la définition, le management apparaît comme étant un outil orienté vers la formation et le développement des ressources humaines, ce qui prouve que celui-ci a connu une évolution assez importante au fil du temps. Drucker identifie sept éléments clés dans le développement du management d'après - guerre :

- 1 - la direction scientifique du travail comme clé de la productivité ;

- 2 - la décentralisation comme principe de base de l'organisation ;
- 3- la gestion du personnel pour adapter les hommes aux structures de l'organisation
- 4 - la formation des dirigeants pour assurer les besoins futurs ;
- 5 - la gestion financière par les dirigeants ;
- 6 - le marketing
- 7 - la planification à long terme.

## II - HYPOTHESE DE TRAVAIL ET/OU OBJECTIFS DU TRAVAIL

---

- 1) quelle était l'évolution des principes de management et comment peut-on les articuler avec les fondements ?
- 2) Comment les fondements du management contribuent-ils au développement des micro - entreprises ?
- 3) Quel avenir est alors possible pour le management ?
- 4) Comment l'aménagement peut être un outil de développement économique et social ?
- 5) Quelle est la contribution de l'approche décisionnelle au management ?
- 6) Quelle théorie de management choisir pour implémentation au sein d'un département de TRACTAFRIC EQUIPMENT CAMEROUN

### III - MATERIELS ET METHODES

## Chapitre I : Les Principes du management

Les principes du management ont connu une évolution grâce à l'influence des différentes théories du management, qui ont été concrétisées à travers l'apport considérable des différents auteurs tels que : H.FAYOL, P. DRUCKER et H. MINTZBERG.

### 1. Henri FAYOL (1842-1925)

Ingénieur français, Henri FAYOL est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises.

En 1916, Fayol publie son principal ouvrage, considéré comme l'un de classiques de la littérature de management : "Administration industrielle et générale ", dans lequel il a défini les cinq principes clés de management :

- Prévoir & planifier ;
- Organiser ;
- Commander ;
- Coordonner ;
- Et contrôler ;

- Prévoir & planifier, ce qui signifie à la fois supputer l'avenir et le préparer, prévoir c'est déjà agir ;

- Organiser, " organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matériaux, outillages, capitaux et personnel ".

Commander, c'est-à-dire " tirer la meilleure partie possible des agents qui composent son unité, dans l'intérêt de l'entreprise".

- Coordonner, " c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et les succès".

- Enfin contrôler, " vérifier si tout se passe conformément aux programmes adoptés, aux ordres donnés et aux principes admis ".

D'après ces principes, une organisation élabore en premier lieu un plan stratégique et définit ses objectifs, met en place une structure adoptée à la réalisation de ses plans,

progresses grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et la main-d'œuvre, harmonise le travail de ses différents départements grâce à la coordination réalisée par la direction et, enfin, fait veiller à l'efficacité de ses employés, de préférence par services " d'état-major " indépendants, distincts des départements fonctionnels.

Selon FAYOL, ce sont les capacités morales et intellectuelles du chef qui lui permettent de régler avec efficacité les activités des autres fonctions en tenant compte des 14 principes généraux d'administration :

Division du travail ;

- L'autorité : un bon chef doit avoir et répandre autour de lui le courage de prendre des responsabilités;

- La discipline ;

- L'unité de commandement : chaque employé ne doit connaître qu'un seul chef, et il ne doit pas exister de dualité de commande ;

- L'unité de direction ;

- La subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général ;

- La rémunération équitable de l'effort ;

- Le degré de centralisation ou de décentralisation ;

· La chaîne hiérarchique ;

· L'ordre matériel et social ;

· L'équité dans la manière de traiter les employés ;

· La stabilité du personnel ;

· L'initiative ;

· Le sens de l'esprit de corps.

En effet, Fayol considérait que l'on pouvait appliquer les mêmes principes de management à n'importe quelle organisation, quelle que soit sa taille et son type d'activité.

## **2. Peter DRUCKER (1909-X)**

DRUCKER critique dans " la nouvelle pratique de la direction des entreprises " l'application de cette approche fonctionnelle à des organisations plus importantes et plus complexes que celles que Fayol connaissait et administrait.

Pour ce praticien, conseiller en management aux Etats-Unis, le management est devenu la fonction essentielle de notre société, c'est un travail spécifique qui requiert

donc savoirs et outils particuliers, d'où l'application des trois tâches fondamentales de management :

- La fixation de la mission et la détermination d'objectifs clairs pour l'organisation .Pour P.DRUCKER, l'objectif principal n'est pas la maximisation des profits qu'il conçoit comme un concept minimal ; il doit couvrir les risques de l'activité économique ;
- L'établissement d'un travail productif et d'une satisfaction au travail. Cette tâche se réalise au travers de l'organisation de la responsabilité des travailleurs : travail organisé, autocontrôle, apprentissage contenu.
- La gestion des impacts et des responsabilités sociales.

L'entreprise est conçue pour " créer le changement, c'est-à-dire satisfaire l'extérieur" elle doit par conséquent " gérer les impacts sociaux que son action provoque".

DRUCKER a aussi défini les 5 tâches majeures des dirigeants efficaces :

- **Un manager détermine des objectifs et définit leur nature** : dans chaque secteur, il définira les buts à atteindre et déterminera les moyens de les atteindre. Il rendra ces objectifs effectifs en les communiquant à ceux dont la collaboration est nécessaire pour les atteindre ;

- **Un manager organise** : il analyse les activités, les décisions et les liens nécessaires, il classe le travail, le divise en activités et en tâches susceptibles d'être gérées. Il regroupe ces unités et ces tâches dans une structure d'organisation, il sélectionne ceux qui seront responsables de la gestion de ces unités et des tâches à effectuer.

- **Un manager motive et communique** : il constitue en équipes ceux qui ont la responsabilité de diverses tâches. Il le fait à travers ses habitudes de travail et ses rapports avec ses collaborateurs.

Il le fait, également par ses décisions concernant les gens relatives aux salaires, à l'affectation et à la promotion.

Il le fait, enfin, par l'intermédiaire d'une communication constante vers ses subordonnés, vers son supérieur et vers ses collègues.

- **Un manager mesure par des normes** : il élabore des normes, et peu de facteurs qui ont autant d'incidence sur la performance d'organisation et sur celle de chacun de ses membres.

Il s'attache à ce que chacun dispose de mesures correspondant aux performances de toute l'organisation, tout en s'occupant du travail de chacun et en l'aidant à l'accomplir. Il analyse, évalue et interprète les performances. Comme dans tous les autres secteurs de son travail, il transmet l'analyse des mesures et leurs conséquences à ses subordonnés, à ses supérieurs et à ses collègues.

### 3. Henri MINTZBERG (1939-X)

D'origine canadienne, H. MINTZBERG enseigne la gestion à l'université McGill à Montréal, ainsi qu'à Insead, près de Paris. Il est considéré comme l'un des auteurs de management les plus accessibles, au style alerte et dont l'approche des problèmes est volontiers iconoclaste. Dans ses travaux à propos des principes de management, MINTZBERG critique rigoureusement les travaux de P. DRUCKER et ceux d'H. FAYOL.

Pour MINTZBERG, l'analogie dirigeant/ chef d'orchestre proposée par P. DRUCKER est loin d'être confirmée dans la réalité. Il ajoute aussi que les 4 activités principales du dirigeant défini par H. FAYOL en 1916 - planification, organisation, coordination et contrôle- correspondent très peu à la réalité quotidienne actuelle, et ne peuvent pas permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs préétablis et de s'adapter par conséquent, aux fluctuations de son environnement.

#### **Management avec les fondements :**

(Communication publique des infos, qui apparaît le centre nerveux de l'organisation). MINTZBERG précise que les rôles d'informations peuvent être considérés comme des rôles primordiaux d'un dirigeant : " le traitement de l'information est l'un des rôles clés de la fonction de dirigeant ... dans une grande mesure, la communication est son travail"

Les rôles de décision sont, quant à eux, considérés par MINTZBERG comme étant les plus importants, et peuvent se répartir en 4 activités essentielles :

- Entreprendre (chercher à améliorer la performance de l'unité et l'adapter aux changements de l'environnement) ;
- Gérer les troubles (réagir aux événements et aux changements qui échappent au contrôle, et qui n'ont pas été prévus) ;
- Répartir les ressources (décider de la meilleure manière d'employer les actifs de l'organisation, y compris le capital humain) ;
- Négocier (prendre des décisions de négociation).

En posant cette typologie des rôles des dirigeants, MINTZBERG précise que la difficulté qu'il a à jouer tous ces rôles (difficilement séparables) et à les jouer à la fois et tous ensemble, conduit à conclure que le management est, plus qu'une science que l'on pourrait enseigner, un art qui nécessite d'engager en permanence un processus d'autoformation et de remise en cause.

Le bon fonctionnement de ce processus exige, à son tour, la décomposition de l'organisation en quatre systèmes (principes) principaux types de management, à savoir :

- **Système de planification ;**
- **Système d'organisation ;**
- **Système de coordination ;**

· **Système de contrôle.**

- Le système de planification de l'action consiste, selon MINTZBERG," à concevoir de façon intégrée l'ensemble des décisions et des actions non routinières d'une organisation structurée par fonction" La planification de l'action est la contrepartie pour ce qui touche au changement, en spécifiant ce qui doit être fait par qui, quand, comment et où, de façon à ce que le changement puisse être réalisé.

- Le système d'organisation correspond principalement au fonctionnement de l'organisation, en d'autres termes, mettre en place un système d'organisation dans l'entreprise, c'est mettre en place une structure bien définie. Cette dernière peut être définie en se basant sur cinq éléments principaux : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, les fonctions de support logistique et le centre opérationnel.

- Le système de coordination est le système le plus important dans une organisation, du fait qu'il se compose d'un ensemble de moyens ; par lesquels les organisations coordonnent leur travail et collaborent entre elles. Les mécanismes de coordination peuvent être de l'ordre de 5 :

- Ajustement mutuel : il s'agit d'une coordination du travail par simple communication informelle ;
- Supervision directe : c'est un mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres ;
- Standardisation des procédés : elle est utilisée dans le cas où le contenu du travail est spécifié ou programmé ;
- Standardisation des résultats : il s'agit dans ce cas de standardiser les résultats du travail ;
- Standardisation des qualifications : elle est utilisée lorsque la formation de celui qui exécute le travail est spécifiée.

- Le système de contrôle est un système ayant pour objectif le contrôle de la performance générale et globale de l'organisation. Ce contrôle de performance a comme finalité de réguler les résultats d'ensemble d'une unité donnée.

L'ensemble des principes de management, ainsi que leur évolution, peuvent être résumés dans le tableau suivant :

**Les principes selon FAYOL, DRUCKER & MINTZBERG**

Auteurs	Principes de management	Vision
<b>Henri Fayol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Prévoir et planifier</li> <li>* Organiser</li> <li>* Commander</li> <li>* Coordonner</li> <li>* Contrôler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparer pour agir</li> <li>Déterminer les moyens</li> <li>Ordre du haut vers le bas</li> <li>Mettre de l'harmonie</li> <li>Vérifier les résultats</li> </ul>
<b>Peter DRUCKER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fixer les buts</li> <li>* Organiser</li> <li>* Motiver et communiquer</li> <li>* Elaborer les normes</li> <li>* Former</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectifs clairs et efficaces</li> <li>Lien entre activités et décisions</li> <li>Diffuser l'information</li> <li>Règles de contrôle des performances</li> <li>Former et se former</li> </ul>
<b>Henry MINTZBERG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Système de planification</li> <li>* Système d'organisation</li> <li>* Système de coordination</li> <li>* Système de contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conception des décisions</li> <li>Stratégique</li> <li>Structure</li> <li>Mécanismes de coordination</li> <li>Mesurer, et réguler les résultats</li> </ul>

**TABLEAU 1 : Principe selon FAYOL, Drucker & Mintzberg**

D'après l'analyse des différents principes du management, on remarque clairement que ces derniers ont connu une évolution très importante avec les changements et les fluctuations de l'environnement, et que chacun des auteurs évoqués accordait une importance particulière à l'un des principes :

H. FAYOL considérait que le commandement est le principe le plus important, du fait que c'est de la transmission des ordres tout au long de la hiérarchie que dépend la performance de l'organisation ;

P. DRUCKER considérait, à son tour, que la formation est le principe qui a le plus de poids et qui peut peser lourdement sur l'efficacité de telle ou telle action ;

H. MINTZBERG, quant à lui, précise qu'une bonne coordination des actions entre l'ensemble du personnel de l'organisation, peut créer un effet de synergie important, qui peut constituer un avantage concurrentiel pour l'organisation.

**II- La matrice d'articulation des principes du management avec les fondements :**

L'étude du management, définie comme étant un mariage entre l'art et la science, ne pourrait pas être complète et détaillée sans l'analyse de l'articulation entre les principes de ce management et ses fondements.

L'évolution des principes et des fondements du management performant. C'est pour cette raison, qu'il apparaît important et utile d'essayer de définir le concept de management à travers une matrice d'agencement entre les principes et les fondements :

Principes Fonctions	Planifier & Prévoir	Organiser & Conduire	Commandement	Coordonner, Communiquer et motiver	Contrôle & suivi
<b>Marketing performant</b>					
<b>Rigueur Financière</b>					
<b>Homme Compétents</b>					
<b>Production</b>					

**TABLEAU 2 : Matrice des principes du management avec fondements**

Avant d'entamer le fond et le vif de cette partie, il est judicieux de rappeler le choix de classification des fonctions de management selon Max Moreau : " l'ordre retenu pour présenter ces quatre piliers d'un management efficace n'est pas indifférent. Ce classement reflète leur importance décroissante. Il traduit la primauté de l'homme (marketing, hommes) sur l'argent (finance) et les techniques (méthodes de production)".

En effet, et pour montrer, d'une part, l'importance de ce classement de ces fonctions et d'autre part, leur articulation avec les principes fondamentaux de management, on adoptera dans ce qui suit, une méthode d'analyse basée sur un exemple pratique :

**le cas du projet de lancement d'un nouveau produit par une PME leader dans son domaine d'activité.**

**A). Le marketing performant :**

Selon *P. KOTLER* : " le marketing est l'analyse, l'organisation, la planification et le contrôle des activités et des ressources d'une entreprise, qui ont une influence directe sur le client, en vue de satisfaire les désirs et les besoins de groupes de clients sélectionnés, de façon rentable "

D'après cette définition, il apparaît clair que les différents principes du management devraient être appliqués pour avoir un marketing pouvant se concrétiser de la manière suivante :

- Planifier & prévoir : il s'agit d'identifier les différents marchés et les besoins qui peuvent inciter et pousser les clients potentiels et présents à s'intéresser au nouveau produit ;
- Allouer les ressources : il s'agit d'adapter un système d'information pertinent pour identifier les différents besoins de clients, et ce à travers plusieurs techniques : questionnaires, enquêtes sur terrain, sondages,...
- Organiser, il s'agit de veiller à une organisation des outils et des méthodes de travail des responsables en fonction des objectifs fixés (dispersion géographique des enquêteurs et des distributeurs des questionnaires...) ;
- Activer et animer : le rôle de service marketing de la PME sera essentiellement le suivi et l'analyse des résultats obtenus du travail, afin de faciliter à la fois, la segmentation et le positionnement que pourra avoir le produit sur le marché.

En plus, le service doit aussi veiller à la création d'un climat favorable de travail pour les gens de terrain (enquêteurs), et ce par le biais des besoins détectés par le système d'information. Ce contrôle va permettre de mettre en place des actions correctrices.

**B). Hommes compétents :**

" Il n'y a de richesses que d'hommes " Jean BODIN

En partant de cette assertion de J. BODIN, on peut dire que seul l'homme est capable d'initiatives, d'innovations pour adapter la réponse de l'organisation à la demande de l'environnement.

Concernant notre exemple et afin d'appliquer efficacement les principes de management, le service ressources humaines de la PME doit opter pour les actions suivantes :

- Planifier & prévoir : à ce niveau, le service de ressources humaines aura comme mission d'identifier les besoins en termes d'effectifs et de compétences capables de renforcer et d'aider au lancement du nouveau produit ;

- Allouer les ressources : il s'agit de veiller à une utilisation optimale et rationnelle des ressources humaines disponibles et potentielles (recrutement de personnes spécialisées et adéquates au nouveau contexte) et en collaboration avec les autres départements ;
- Organiser : il s'agit à ce stade de déterminer les outils de travail (entretiens, annonces ...) et aussi la répartition des ressources humaines sur les différents services intéressés (nomination des responsables d'entretiens ; des enquêteurs..) ;
- Activer & animer : c'est la tâche la plus importante pour ce service, du fait qu'elle doit permettre une intégration facile des nouveaux recrutés ainsi que des anciens, dans une vision globale, et ce afin de permettre une atteinte des objectifs préétablis (politique d'accueil / communication / formation...) ;
- Contrôler : à ce niveau, le contrôle aura pour objectif de veiller à la vérification de la bonne adaptation du profil du recruté avec celui souhaité pour le poste, afin d'éviter la désintégration, les conflits, et la rupture imprévue du travail.

### **C). Rigueur financière :**

D'après R. PINOLE : " la fonction financière a pour objet d'assurer en permanence - et au moindre coût- les moyens monétaires indispensables à la vie de l'entreprise et à son expansion obligée".

Pour notre exemple, la rigueur financière sera la pierre angulaire et l'élément moteur pour la détermination du coût et de la rentabilité future du projet de la PME.

Pour ce faire, le service financier doit se baser sur les principes du management, afin de mieux accomplir sa mission :

- Planifier & prévoir : le travail du service financier sera orienté principalement vers l'estimation de coûts et l'identification de risques de lancement du nouveau produit, et ce en se basant sur les informations collectées à travers les études de marché ;
- Allouer les ressources : la rentabilité du projet ne sera pas satisfaisante sans une utilisation efficace et efficiente des moyens financiers qui constituent l'élément déterminant de la réussite de tout projet, et par conséquent, de toute entreprise ;
- Organiser : il s'agit de procéder à un diagnostic financier détaillé, et de se référer à un tableau de bord financier et aux différents ratios (autonomie financière, rentabilité financière...), afin de faciliter les actions à mener, et de décider de la faisabilité du projet à lancer ;
- Activer & animer : la direction générale doit veiller à ce niveau à créer un contact permanent entre le responsable du projet et le service financier, afin de déterminer le mode de financement le plus approprié (financement par crédit, par capitaux propres, ou par capitaux propres + crédit) ;
- Contrôler : il s'agit de suivre de près l'évolution des performances du projet et des coûts, et ce par l'analyse du taux de rentabilité, ceci va, par conséquent, permettre de

porter, un jugement efficace sur la capacité des outils utilisés à atteindre les objectifs du projet (recherche d'un équilibre financier et un rapport coût/qualité/prix).

## **D). La production :**

Avant d'aborder l'importance de l'application des principes du management au service production, il est utile, tout d'abord, de définir le concept " production " :

la production est le processus de transformation de certains moyens en produits finis sous forme de biens et services en examinant les produits, les méthodes et l'organisation du travail, le personnel de fabrication"

D'après la définition, il apparaît clair que la gestion efficace de la production dans le cas de notre PME, passe par la recherche d'un équilibre entre des impératifs contradictoires, à savoir : qualité, délais, coûts, et flexibilité.

- Planifier & prévoir : il s'agit d'identifier avec précision, et en se basant sur les informations fournies par les autres services, la procédure ou le processus de fabrication du nouveau produit, tout en respectant l'objectif fixé au départ ;

- Allouer les ressources : à ce niveau, le service production de l'entreprise doit déterminer la meilleure façon de production, qui à son tour, doit assurer une utilisation optimale et rationnelle des ressources disponibles (humains, techniques, matières premières,...) ;

- Organiser : les responsables de production doivent à ce stade fixer les outils à utiliser en adéquation avec le processus à suivre, et ce en recourant à certaines méthodes célèbres de gestion de production : PERT, chemin critique, MRP, Diagramme d'ISHIKAWA (causes/effets), JAT...

Activer, animer et commander : activer les employés, passe par la garantie que les nouvelles techniques et méthodes envisageables pour la production du nouveau produit n'auront en aucun cas une incidence directe ou indirecte sur la stabilité de leurs postes.

Ce travail requiert donc une meilleure collaboration entre l'ensemble du personnel du service (absence des conflits) ;

- contrôler : il s'agit de vérifier et de s'assurer que les nouvelles techniques utilisées pour la fabrication du nouveau produit, ainsi que leur organisation, vont permettre vraiment d'atteindre le meilleur rapport coût/qualité. Il s'agit donc d'un contrôle permanent quantitatif et qualitatif.

Notre exemple du projet de lancement du nouveau produit par une PME (exemple parmi d'autres) nous a permis de déduire que :

La détermination et l'atteinte d'un management performant ne peut se faire :

Sans la recherche d'une articulation efficace entre les principes et les fonctions du management ;

L'application des principes de management à chaque fonction de ce dernier, s'avère une nécessité et une chose inéluctable pour la réalisation et le déroulement normal du travail dans chaque fonction ;

L'application des principes de management dans chaque fonction devrait être abordée comme un processus composé d'un ensemble d'étapes reliées en symbiose et d'une manière itérative.

De ce qui a été dit, et d'après la matrice d'articulation, le management performant peut se définir comme étant l'harmonisation efficace entre les principes et les fonctions du management. Rater un principe ou une fonction, veut automatiquement dire rater le management performant.

## **CHAPITRE II – Les Processus du Management**

Les nouvelles formes d'entreprises et d'organisation du travail réclament à la fois de nouvelles fonctions et de nouvelles compétences managériales. Le puissant dynamisme et la concurrence générés par la mondialisation de l'environnement commercial ont débouché sur de nouvelles formes d'entreprises. - les micro-entreprises produisant au plus juste - qui fonctionnent sur la base de compétences clés. Ces entreprises sont spécialisées, flexibles et adaptables, capables d'abandonner une production pour une autre lorsque la dynamique du marché l'impose.

De même l'organisation du travail subit également des transformations puisque, à l'échelon interne, elle apparaît moins hiérarchisée avec des spécifications et des différenciations moins rigides des tâches. Du fait des changements intervenus dans le monde des affaires ainsi que l'organisation et le fonctionnement des entreprises, les micro entrepreneurs accordent désormais plus d'attention au management afin de s'assurer que les différents processus fonctionnent correctement en vue d'atteindre les résultats escomptés.

La très forte concurrence et le dynamisme des marchés obligent les entreprises à plus de souplesse si elles veulent s'adapter rapidement aux besoins du marché. Les micro-entreprises se trouvent de plus en plus impliquées dans un système de production plus complexe. Pour survivre et prospérer dans ce réseau dynamique et flexible, les ME doivent adopter une organisation et des normes de travail adaptées aux changements incessants. Même les ME indépendantes qui produisent des biens et des services directement vendus aux consommateurs en bout de chaîne, doivent tenir compte de ces derniers et être capables de répondre rapidement à la mutation constante des goûts et des attentes du consommateur.

La structure et l'indépendance de la petite entreprise font du micro entrepreneur la pièce maîtresse de son affaire. La réussite ou la faillite d'une entreprise reposent essentiellement sur son mode de management. De nombreuses études sur la mortalité, la survie et la croissance des petites entreprises ont montré que la faillite de ces dernières est en grande partie due à un management défaillant, sinon à son absence radicale.

Le micro entrepreneur exécute ces différentes fonctions liées à la gestion dans tous les domaines fonctionnels clés de la petite entreprise, à savoir la commercialisation, le financement, la production, le personnel, etc. Selon l'échelle et la complexité de l'activité, le chef d'entreprise doit faire preuve d'un certain niveau de compétences managériales. Les micro entrepreneurs doivent être de plus en plus compétents dans ces nouvelles fonctions managériales.

## Les Fondements du Management

Les fondements du management incluent quatre composantes essentielles de l'organisation et qui constituent une assise conséquente dans la détermination du devenir de l'organisation.

### I - le marketing :

D'après Philippe Kotler : "le marketing est l'analyse, l'organisation, la planification et le contrôle des activités et des ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le client, en vue de satisfaire les désirs et les besoins de groupe de clients sélectionnés, de façon rentable".<sup>1</sup>

L'objectif primordial du marketing est de maximiser le profit par référence au marché cela suppose de :

- Bien connaître et comprendre l'évolution de la demande et la situation qu'elle caractérise les marchés des produits ou services ;
- Assurer le renouvellement des produits ou services compatibles aux besoins ;
- Adopter une politique commerciale agressive, rationnelle et ponctuelle telles que des études de marché, l'attaque d'un marché étranger...

Si le micro entrepreneur décide de construire un plan marketing, il faudrait qu'il se fixe des objectifs pour une période donnée. Il doit être aussi capable de vérifier régulièrement ces objectifs pendant toute la durée de son plan marketing. Ceci lui permettra de s'ajuster, si jamais il se rend compte que l'objectif n'est pas atteint, et surtout de savoir pourquoi l'objectif n'a pas été atteint.

### Moyen pour atteindre les objectifs (Marketing Mix)

Le marketing Mix est un mode de planification d'un ensemble d'éléments capitaux. Lesquels sont : produits, prix, politique de communication, de vente et de la distribution:

#### a- la politique de produit :

Toutes les activités marketing gravitent autour des produits à commercialiser et sans la connaissance réelle des besoins et des attentes des consommateurs, l'entreprise se trouve vouée à l'échec. Il faut donc identifier le produit qui convient le mieux à la clientèle de la micro entreprise. Ce qui revient à dire qu'il doit être utile, accessible dans la formation désirée et avec les meilleurs prix que le client soit prêt à payer.

### **b - la politique des prix:**

Cette politique présente un poids considérable au sein du marketing Mix. Des guerres de prix font rage dans de nombreux secteurs et le client a pris l'habitude non plus de rechercher le meilleur rapport qualité / prix mais d'exiger la meilleure qualité pour le prix le plus bas.

La micro entreprise peut avoir trois grands objectifs ;

- fixer un prix bas : l'objectif est de vendre une grande quantité de produits mais le profit réalisé sur chacun des produits vendus est minime, cette politique est préférable lors du démarrage afin d'accroître la clientèle.
- Augmenter le prix : l'objectif est d'augmenter le chiffre d'affaires, alors il y a une diminution de la quantité vendue et l'augmentation du profit sur chacun des produits vendus, n'est pas très importante.
- Augmenter encore le prix : la diminution de la quantité vendue est plus importante, l'objectif étant d'augmenter le profit sur chacun des produits vendus.

Pour fixer un prix de vente d'un produit, le micro entrepreneur doit tenir compte de trois éléments : le coût de production, la demande des clients, le prix convenable pour eux, le prix déterminé par la concurrence.

### **c - La politique de distribution :**

La distribution recouvre l'ensemble des opérations matérielles, commerciales, administratives et juridiques réalisées le plus souvent en plusieurs étapes successives, nécessaires pour que les biens soient mis à la disposition des consommateurs finaux, des entreprises et des institutions diverses dans les conditions déterminées de lieu, de délai, d'assortiment, de quantité et de services, et ce à un prix donné.

- Le circuit direct : le micro producteur vend lui-même ses produits ;
- Le circuit court : le micro producteur vend son produit à un détaillant ;
- Le circuit long : le micro producteur vend son produit à un grossiste qui peut le vendre à plusieurs détaillants du marché local, régional ou national.

### **d - la politique de communication :**

Il ne suffit pas d'avoir un bon produit à un prix satisfaisant et de le distribuer correctement pour vendre, il faut également que le produit soit connu et ait une bonne image, c'est de la publicité et de la promotion. En effet, la publicité est l'un des domaines les plus importants de la communication en marketing. C'est l'action de faire connaître le produit par plusieurs moyens appropriés afin de lui donner une image et le vendre. La promotion est aussi une action de faire connaître le produit par des démonstrations, des dégustations, des échantillons...afin de le vendre.

La promotion et la publicité vont de pair pour mieux faire connaître le produit, mais la publicité joue un rôle prépondérant, elle permet d'attirer l'attention, susciter l'intérêt et le désir, ensuite passer à l'action.

## **II – Les Hommes :**

Les hommes ont une importance toute particulière pour une entreprise. Ils constituent sa principale source de vie et de dynamisme. Sans leurs savoirs faire, les machines et les techniques ne serviraient à rien ; sans leurs facultés d'adaptation et d'intervention, l'entreprise ne progresserait pas. Aussi, la politique sociale doit-elle occuper une place considérable dans les préoccupations des dirigeants.

C'est sans doute faute de lui avoir accordé le sort qu'elle mérite que nombre d'entreprises ont pris du retard sur leurs concurrents.\*

### **a - les objectifs de la politique sociale :**

Toute entreprise soucieuse à la fois de développer son efficacité par une utilisation optimale de l'ensemble de ses moyens et de jouer le rôle social qu'elle a accepté en prenant la responsabilité de faire travailler un groupe d'hommes qui visent un objectif commun, la réussite de l'entreprise, et des objectifs personnels doit élaborer une véritable politique sociale.

Plus précisément une politique sociale cohérente vise à :

- Définir l'orientation, motiver, épanouir les opérateurs, donner le fil conducteur à l'unité d'action dans le cadre des options humaines du plan stratégique ;
- Ecouter les besoins réels des hommes, les convaincre de la nécessité des actions entreprises, découvrir les animateurs, choisir des consultants, déceler rapidement la nature des problèmes qui se posent dans le groupe ;
- Veiller à répandre un ensemble de valeurs et de croyances partagées par l'ensemble ;

En outre, la politique sociale doit être cohérente avec la politique générale de la firme. Il est indispensable qu'elle s'oriente dans cette perspective selon les axes directeurs suivants :

- être compatible avec les principes d'organisation générale de la firme : préalablement à la définition de la politique sociale sont fixés les buts et les choix des activités de

l'entreprise, leurs connaissances par la participation et par l'information distribuée dans les plans annuels.

La politique sociale s'insère, en outre, dans une structure, un système d'information et de management, des mécanismes de prise de décision formalisés par les procédures des manuels d'organisation.

- aménager des lieux de travail pour assurer le confort et l'aisance pendant le travail, fixer les conditions de sécurité et de durée du travail ;

- se conformer rigoureusement à la législation et aux conventions, fixer les modes de relation avec les syndicats de salariés ;

- prendre en compte les personnes pour mieux donner satisfaction aux besoins exprimés, sécurité de l'emploi, considération, justice, participation.

- Etablir des conditions de recrutement, d'accueil, les modalités d'un système d'appréciation, d'aménagement des revenus et des plans des carrières.

Adapter et coordonner avec la politique générale, la politique sociale à ses besoins techniques propres et ses exigences économiques.

## **b - la mise en œuvre de la politique sociale :**

Une fois la politique sociale définie par la direction générale après concertation avec les différents services, la responsabilité de sa mise en œuvre est confiée aux directeurs, chefs de divisions et de services. Il s'agit d'une part d'impliquer tout responsable dans cette mise en œuvre, et d'autre part de traiter autant que faire se peut les problèmes à leurs sources dans les meilleures conditions de connaissance et dans les meilleurs délais.

Quatre aspects essentiels de la mise en œuvre d'une politique sociale : l'amélioration du climat général, l'appréciation des mérites, la formation du personnel et les relations avec les organisations syndicales.

### **b-1 l'amélioration du climat :**

Le climat concerne essentiellement la réaction des collaborateurs à un type de management donné, c'est-à-dire toute l'importance du comportement personnel du dirigeant dans la formation du climat de l'entreprise. Puisque l'entreprise est un groupe de personnes dont les actions sont orientées, planifiées vers un objectif commun, il est nécessaire pour coordonner l'action du personnel, d'avoir des "disciplines".

Le commandement devant être le bon sens, s'exerce d'une manière modulée en fonction des gens, du moment de la situation particulière et nécessite une bonne connaissance du comportement humain, parfois imprévisible, car souvent il résulte de l'idée que se font les gens de l'environnement où ils vivent.

Pour confronter l'impact de ces propos, le comportement du manager doit les confirmer.

### **b-2 l'appréciation des mérites :**

Les objectifs poursuivis sont apprécier les métiers : équité, sélection par adaptation plan des perspectives de carrière :

- L'équité consiste à déterminer la valeur du personnel, à juger et analyser si les objectifs fixés sont atteints et de quelle façon ;
- La sélection par l'adaptation implique de conserver un noyau de personnel très compétent, motivé, s'insérant dans l'entreprise ;
- Le plan de perspective de carrière détermine s'il y a unité ou distorsion entre les objectifs stratégiques globaux et les motivations des cadres et hommes pilotes, il contribue à améliorer le climat.

### **b-3 la formation du personnel :**

## **III – La Finance :**

La finance est à la fois un objectif et une contrainte parmi les quatre piliers du management : objectif dans la mesure où la recherche du taux de rentabilité à long terme sur le capital investi est l'objectif global essentiel de la firme, contrainte dans la mesure où la disponibilité de fonds limite ou commande la croissance de l'entreprise et oblige à peser et circonscrire les risques.

La mise en place d'un système comptable qui tient à la comptabilité au jour le jour, et qui donne les résultats suffisamment précis et sans délais, afin que les actions correctrices s'effectuent rapidement est primordiale

### **Définition de la finance :**

De nombreuses définitions parfois assez différentes de la fonction financière figurent dans les ouvrages de gestion.

DEPALLENS souligne que la finance "c'est la fonction qui a pour but essentiel de mettre à la disposition des dirigeants, aux moments opportuns et par les procédés les plus économiques, les capitaux nécessaires à son équipement rationnel et à son fonctionnement normal, tout en assurant à l'entreprise son indépendance permanente et sa liberté d'action industrielle et commerciale".

R. PIROLE intègre à cette version le phénomène de croissance économique, et la définit ainsi "la fonction financière a pour objet d'assurer en permanence - et au moindre coût - les moyens monétaires indispensables à la vie de l'entreprise et à son expansion obligée".

### **1. objectifs de la finance :**

Parmi les options fondamentales de la stratégie globale, le domaine financier recouvre l'ensemble des activités qui concourent :

- à mesurer la performance de la firme par le taux de rentabilité à longue période ;

- à apprécier l'ensemble des éléments de la performance afin de l'optimiser par des actions concrètes, cohérentes, convergentes et réfléchies.

Cette vue globalisée de la fonction financière requiert de :

- schématiser le processus de la rentabilité et de mesurer la performance à long terme ;
- sauvegarder les éléments caractéristiques, circonscrire le risque par des clignotants d'alerte pour sécuriser les fonds investis.
- Instituer les cibles d'équilibre :
  - Croissance / rentabilité : indépendance financière
  - Eléments du compte d'exploitation et du bilan
  - Importance des fonds propres.

### **Financement et trésorerie : Le financement - les relations bancaires :**

L'analyse du bilan conduit aux décisions concernant le financement. Le double objectif à poursuivre est d'assurer, aux meilleures conditions de taux d'intérêts, le financement des capitaux propres, et permanents et celui des capitaux circulants avec éventuellement les concours bancaires.

Le rôle du manager est d'instaurer des relations de confiance avec ses banquiers en leur présentant son plan annuel prévisionnel et en négociant franchement avec eux les autorisations d'escompte et de découverts, et les conditions bancaires.

#### **La maîtrise de l'endettement sans perdre l'indépendance financière**

Les indicateurs limites sont fixés dans le cadre de la gestion financière d'analyse du bilan.

#### **L'enveloppe financière de développement**

C'est l'étude des besoins de fonds de roulement.

#### **La gestion de la trésorerie demandée :**

- une meilleure planification de la trésorerie grâce à la limitation des découverts ;
- une accélération des flux financiers avec la réduction des délais de remise en banque ;
- une analyse sélective de la dette client qui permet la réduction des arriérés.
- assurer les moyens financiers indispensables à moindre coût ;
- mesurer la performance par un taux de rentabilité à long terme ;
- fonder des tableaux de bord favorisant des décisions sélectives efficaces ;
- évaluer l'entreprise par un diagnostic, choisir un système d'information approprié de même qu'un système comptable performant;

- source de financement : banques, leasing, titrisation...

## IV - LA PRODUCTION :

La responsabilité de la production dans l'entreprise constitue le quatrième et dernier pilier du management. Elle est du même ordre que celle du marketing, de la finance ou de la GRH. Elle comprend la responsabilité de la conception du produit et du processus de production.<sup>6</sup>

La planification et le contrôle ainsi que l'organisation et la direction des ouvriers et des employés, et ce afin d'assurer un niveau suffisant de qualité et de capacité de production.

Cette partie traitera deux points essentiels :

- les responsabilités du management de la production ;
- l'organisation de la production.

### 1. les responsabilités du management de la production ;

Ces responsabilités concernent cinq matières (la main d'œuvre, les machines, les méthodes, les matières et moyens financiers)

- La main d'œuvre de la production : appartient soit à la partie directement liée à la conception, à la production, à l'approvisionnement et à la gestion des stocks...

D'autant plus qu'à la livraison du produit soit aux flux d'informations (comptabilité, contrôle, entretien et renouvellement du matériel, coordination avec les autres fonctions de l'entreprise) qui accompagnent les processus de production...dans les deux cas, elle constitue une partie importante du personnel de l'entreprise et la plus grande responsabilité du management (étant défini comme l'art d'organiser, de motiver, de diriger et d'animer les producteurs).

- Le manager de la production doit également choisir les machines et les méthodes, planifier puis contrôler méthodes et procédures de leur utilisation.
- Vis-à-vis des matières, la responsabilité du manager de la production concerne la gestion des flux de production des matières premières à transformer et de l'information ;
- Vis-à-vis des moyens financiers, le manager de la production est responsable du coût des équipements et du choix du volume des stocks de façon à arbitrer entre un bon service à la clientèle garantie par des stocks suffisants et un risque de surinvestissement dans les stocks.
- La fonction de contrôle au sens du système de production résume les responsabilités du manager de la production.

### 2. l'organisation de la production :

Il s'agit de s'assurer que l'ordonnancement, la planification de la production et la gestion des stocks sont efficaces :

- l'ordonnancement : il a pour objectif général l'affectation des hommes, des machines et des matières afin d'être capable de fournir les produits demandés et au moindre coût.
- La planification de la production : les responsables de la planification de la production ont pour objectif de répondre à la demande dans la limite des capacités humaines, techniques et financières de l'entreprise.
- La gestion des stocks : la première qualité d'un stock est d'être disponible tandis qu'à contrario, il convient d'éviter toute rupture de stock : c'est dans cette double attente que se situe la gestion des stocks.

A l'intérieur du processus de production, on distingue successivement les matières premières, les composantes, les produits finis ainsi que les stocks accessoires.

Les fondements du management développent une pensée méthodique, ordonnent les activités et suscitent l'efficacité et l'effort humain. Ils sont un élément crucial compte tenu des réalisations sociales, économiques et politiques.

L'instrumentation aux techniques modernes de management fournit une base indispensable pour gagner du temps, pour éclairer les décisions et pour relever les nouveaux défis environnementaux.

La stagnation et la faillite guettent ceux qui continuent d'opérer selon des pratiques rudimentaires sans se soucier du fait que les organisations sont, de nos jours, soumises à une multitude de changements et de contraintes : innovation technologique, professionnalisation du personnel, concentration des capitaux, âpreté de la concurrence...

Pendant longtemps, le monde des petites entreprises est resté inexploité, ceci étant redevable à sa négligence, en première instance, de la part des pouvoirs. Ces dernières années, ces petites structures occupent une grande attention.

Les petites entreprises étant définies, en particulier, par l'effectif employé, la nature artisanale (là où le patron est le père de son entreprise) ou non.

La grande firme est aujourd'hui condamnée, *Small is beautiful*. Trois vertus sont reconnues aux petites structures :

La flexibilité : permettant l'adaptation au changement : l'interactivité : l'entreprise de petite dimension entretient avec ses partenaires internes ou externes des relations plus soutenues, plus morales, plus conviviales. Bref plus humaines que la grande organisation bureaucratique déconnectée des réalités locales et dont les dirigeants n'obéissent qu'à la pure rationalité économique : les petites entreprises constituent dans le monde contemporain, le meilleur moteur de développement. Dans les pays développés, elles seules créent des emplois.

Dans les pays en développement, elles contribuent à créer un tissu économique plus solide que les grands groupes étrangers qui s'en tiennent aux exportations des matières premières et à l'importation de quelques produits périmés ailleurs.

Dans ce vaste monde, l'avenir table sur la montée et le triomphe de ces petites et micro entreprises, les patrons des petites entreprises sont plus modestes et ne cherchent qu'à pérenniser leurs affaires ou encore à jouir d'une autonomie confortable.

Le chef d'entreprise possède rarement une formation complète en management. En général, il a acquis une compétence technique qui lui semble suffisante pour réussir. Quant au management, il lui paraît secondaire, et il le limite au territoire de la comptabilité qu'il sous-traite à un expert-comptable pour fin de respecter les obligations de la loi.

Le chef d'entreprise suit parfois un stage d'initiation à la gestion mais n'exprime aucune volonté de poursuivre une formation en management

## **Chapitre III : Processus de décision**

Le management est une démarche rationnelle qui permet (tantôt en tant que science à travers ses différents outils et méthodes, tantôt en tant qu'art à travers l'intuition et l'état d'esprit des managers) de créer et maintenir un environnement dans lequel les individus peuvent en commun et avec le minimum d'intrants, accomplir les différentes missions et objectifs de l'entreprise.

Cette démarche se traduit suivant un processus dit de management qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de façon à en tirer un rendement optimal.

Cependant, l'étude du processus du management revient aussi à l'étude des processus organisationnels (l'organisation en tant qu'entité et qui peut être une école, une université, une administration, une famille... mais dans notre cas on s'intéresse plutôt à l'entreprise) qui peuvent être énumérés selon les managers en trois processus. Il s'agit du processus de décision, du processus de changement et du processus d'apprentissage.

Dans ce cadre, tout au long de notre présent travail, nous allons essayer de montrer quel est l'impact de ces différents processus sur la performance de l'entreprise.

Ainsi, au terme de l'étude de ces trois processus, on peut être en mesure :

- De comprendre la place de la décision dans l'exercice du management stratégique ;
- D'analyser les phases du processus de prise de décision ;
- De mesurer l'importance et les incertitudes des changements dans l'entreprise ;
- De comprendre toutes les difficultés qu'il faut surmonter pour réussir un changement organisationnel ;
- De définir la notion d'entreprise apprenante.

## I - L'essentiel du processus de décision

### 1 - Définition

Pour mieux cerner la notion de décision, nous allons présenter trois définitions proposées par des auteurs différents.

D'après ALAZARD & SEPARI : "la décision peut être définie comme un choix délibéré parmi plusieurs possibilités, dans le but de résoudre un problème".

Selon le groupe STRATEGOR : " la décision est un processus par lequel un entreprise modifie sa stratégie réelle ". C'est à dire " les décisions sont les processus par lesquels on effectue des choix permettant d'apporter des changements à une stratégie entre un instant T et un instant T+1".

HELPER, KALIKA et ORSONI précisent dans leurs ouvrage " management : stratégie et organisation " que " la décision est l'acte volontaire par lequel après examen des questions douteuses ou litigieuses on tranche, on prend parti".

Selon les mêmes auteurs : diriger une entreprise est par conséquent toujours décider, effectuer des choix précèdent l'action. Or, le manager ne prend pas une décision pour ensuite se consacrer à l'examen d'une seconde. La décision n'est pas un acte isolé, les unes succédant aux autres, mais il s'agit " d'un processus continu, ou l'on revient sur les choix arrêtés par de multiples retours d'informations et de contrôle successifs".

### 2- Les modèles de décision.

Les modèles (ou théories) de décision sont au nombre de trois <sup>1</sup>:

- Le modèle rationnel ou classique / ou l'homme est considéré complètement informé pour prendre une décision optimale.
- Le modèle politique/ou les décisions font plutôt l'objet de négociation et de coalition entre les groupes.
- Le modèle psychologique / ou dans ce dernier ; qui est nouvelle théorie de l'entreprise c'est l'optimalité qui est négociée pour parvenir, selon SIMON avec le principe de rationalité limitée à une décision plutôt situationnelle et satisfaisante.

### 3-Typologie des décisions

Ici, sur la base du niveau hiérarchique (organisationnel) sont au nombre de trois

- Décisions stratégiques
- Décisions tactiques
- Décisions opérationnelles

Source : Mohamed laarabi ; le CDG au sein des entreprises marocaines

Les décisions sont si nombreuses, elles s'appliquent à des problèmes tellement différents, elles comportent un mélange d'éléments quantitatifs et de facteurs qualitatifs.

### a) Approche selon l'échéance des décisions

Décision à court terme : Décision qui engage l'avenir sur une courte période.

De quelques jours à quelques mois ( pas plus d'un an en général).

Exemple : embauche d'un salarié pendant 2 mois en remplacement d'un autre en congé.

Décision à moyen terme : Décision qui engage l'avenir sur une période de 1 an à quelques années.

Exemple : achat d'un micro-ordinateur.

Décision a long terme : Décision qui engage l'avenir de l'entreprise sur la longue période (5 ans, 10 ans, voire plus). Les décisions de long terme sont souvent stratégiques.

Exemple : lancement d'un nouveau produit.

### b) Approche selon l'objet de la décision

· Il s'agit d'une typologie empruntée à Igor ANSOFF3:

**Décision stratégique** : Décision fondamentale, essentielle, qui engage l'avenir de l'entreprise à moyen et long terme. Elle doit être mûrement réfléchie et engage l'avenir. Type de décision qui est du ressort de la direction générale.

Exemple : fusion avec une autre entreprise.

**Décision opérationnelle** : décision qui se prend en bas de la pyramide hiérarchique, et qui consiste à assurer le fonctionnement courant et constant de l'entreprise. Une décision opérationnelle, ou "décision de routine" ne pose pas de difficulté spéciale.

Exemple : traitement administratif d'une commande.

**Décision tactique** : Décision qui se prend en situation moyenne dans la hiérarchie. Les décisions de ce niveau sont des décisions de gestion qui assurent dans le moyen terme et le court la réalisation des décisions stratégique.

Exemple : choix du fournisseur informatique après adoption du plan d'informatisation.

### b) approche selon la nature des variables de décision :

· Les décisions programmables : ce sont des décisions faciles à prendre qui portent sur des variables quantitatives et peu nombreuses, car il est facile de formaliser la décision par l'élaboration d'un algorithme.

· Les décisions non programmables : ce sont des décisions difficiles à prendre pour lesquelles les variables sont qualitatives et nombreuses. Il est difficile de les inclure dans un modèle mathématique.

## 4. Processus de Décision.

### A- Analyse du processus de décision selon le modèle sociologique

Simon a montré que toute décision s'élabore en 3 phases : Section d'une solution

### **Première phase : Identification du problème**

Il faut s'intéresser aux problèmes qui sont difficilement identifiables, c'est le cas lors du changement de l'environnement de l'entreprise.

Les problèmes de l'entreprise doivent être détectés par son système de régulation :

L'Approche décisionnelle & le Contrôle de Gestion

- Dispositif de régulation par anticipation : c'est-à-dire grâce à un système de veille on peut anticiper les problèmes et leurs conséquences;
- Dispositif de régulation par alerte : déclenchement du processus de décision à la suite d'un dysfonctionnement interne.
- Dispositif de régulation par erreur : déclenchement du processus de décision à la suite d'une anomalie dans les résultats. Les deux systèmes de régulation font partie du tableau de bord.

### **Deuxième phase : Recensement des alternatives possibles.**

Cette phase est abordée lorsque le problème a été clairement détecté et identifié.

Cette phase se heurte au principe de rationalité limitée introduit par SIMON c'est-à-dire :

- Le décideur ne peut pas appréhender tous les choix possibles, car ses capacités cognitives sont limitées. Cependant il est rationnel, il ne va pas chercher la meilleure solution. Il s'arrête à la première solution assez bonne correspondant aux critères de son choix. Donc H. SIMON parle de rationalité limitée.
- Souvent, les responsables n'étudient qu'un nombre limité de solution, par manque de temps, d'information.
- De plus le système de valeurs du décideur biaise ses choix.

### **Troisième phase : Sélection d'une solution**

- Déterminer clairement le ou les objectifs à atteindre.
- Déterminer les critères d'évolution pour chaque solution envisagée.
- Etudier ou mesurer les conséquences de chaque alternative.
- Choisir entre les différentes solutions envisagées.\*

### **Prise de conscience du problème**

#### **Identification du problème**

#### **Recherche des solutions**

#### **Evaluation des solutions**

#### **Choix**

#### **Commentaires des choix**

## Mise en œuvre

### Contrôle

1-analyser la situation

2-connaître les empêchements de la réalisation des objectifs

3-proposer les différentes options permettant de faire face aux empêchements

4-optimiser et évaluer les options proposées comme solutions,

5- choix d'une solution c'est-à-dire de décision en fonction d'un critère de sélection bien identifié reflétant la réalité (de l'activité) normale de l'entreprise,

6- justifier la solution et ses incidences sur le problème détecté,

7- correspond à la réalisation de décision,

8- consiste dans le contrôle et le suivi des résultats de la décision " afin de savoir si le problème est vraiment éliminé"6, avec des éventuels retour sur les étapes du processus en cas de différences significatives non estimées.

## Analyse du processus de décision selon le modèle informatique

Le processus de décision est assimilable à un ordinateur, il regroupe trois éléments principaux :

**La mémoire** : est l'ensemble des informations disponibles, stockées.

**Les programmes** : sont les traitements effectués sur des informations disponibles en mémoire pour arriver à prendre des décisions. On distingue deux types de traitements :

Traitements algorithmiques : suite d'opérations élémentaires conduisant par étapes successives et itératives à la solution du problème.

Méthodes heuristiques : par tâtonnement " ou la réflexion et la rationalité du raisonnement contribuent à réaliser le résultat souhaité".

**L'unité centrale** : est composée d'organes de traitement de l'information c'est-à-dire des décideurs de l'entreprise. Le traitement sera efficace en fonction de la capacité de traitement de l'organe.

**Remarque** : L'intérêt de l'approche informatique est de permettre d'identifier les deux conditions pour prendre une décision de qualité :

- avoir des informations disponibles de qualité ;
- connaître le degré de compétence du décideur.

### 5) Les systèmes d'information : support de prise de décision.

Pour pouvoir prétendre mener un processus de prise de décision rationnel, il faut préalablement se baser sur une information complète. Il peut s'agir de :

- documents écrits, ou de discours ;
- d'échanges d'information formelle ou informelle ;
- de messages électroniques, de graphiques ;

L'importance de l'information réside dans le fait qu'elle réduit l'incertitude inhérente au processus de décision au même titre qu'elle atténue le degré de subjectivité quant à la prise de décision. Il convient de dire que la tâche principale d'un système d'information efficace consiste à filtrer l'information, et non la démultiplier.

Trop d'information est nuisible pour la prise de décision. Le tri des informations pertinentes permettra d'éviter de se noyer dans l'amas d'informations sans une grande utilité, et par voie de conséquence permettra d'économiser davantage de temps.

Les informations portent sur l'environnement extérieur (clients, concurrents, sources de financement, systèmes sociopolitiques..) ou l'environnement interne et ce sera donc l'ensemble des valeurs, croyances faisant partie intégrante de la culture interne de l'entreprise.

Le système de support à la décision sert notamment pour évaluer les alternatives, où des choix sont faits.

### **Les techniques d'aide à la décision :**

Définir le problème, explorer les possibilités de solution, comparer les alternatives et enfin mettre en œuvre et contrôler les décisions telles sont les principales étapes de prise de décision. Quant il s'agit d'une décision routinière, le processus s'effectue de façon relativement automatique.

Dans des cas contraires, où le respect des étapes du processus est indispensable, il est fait recours à des techniques générales de prise de décision notamment les modèles mathématiques (données quantitatives), la technologie de l'information jouant pleinement (logiciels d'analyse) s'agissant des situations complexes à multiplier variables.

Ces techniques, en dépit de leur utilité, du fait qu'elles modélisent les situations complètes, facilitent les choix, sont loin de gommer les jugements intuitifs face à des problèmes faiblement structurés, là où est laissé un vaste champ aux processus mentaux pour comprendre et évaluer une situation.

## **II - Impact du processus de décision sur l'entreprise :**

La décision est considérée comme le guidant de la survie et de la pérennité de l'organisation. Mais, l'influence de cette dernière par ses résultats dépend de plusieurs attributs déterminants :

- qu'elle soit prise par un individu ou par un groupe, ou de son efficacité.

## 1 - Décisions individuelles :

### · Avantages :

- rapides, en termes de mise en œuvre,
- non gaspillant de ressources, parce qu'elle ne mobilise pas d'autres personnes.

### · Inconvénients :

- lente en termes de délais de réalisation,
- avec une qualité faible,
- et une faible créativité,
- de même l'information sur laquelle se prend la décision est limitée (moins de renseignements et de point de vue sur le problème).

Bien sûr que ce type de prise de décision relève du système autocratique de gestion, son impact sur l'organisation se traduit dans la plupart par des résultats négatifs. D'abord, les décisions individuelles peuvent amener à des risques en terme d'erreurs de l'information (mal sélectionnée, limitée ...) lors de son choix, d'une part, et/ou des engagements des subalternes de les réaliser, peur d'être responsable collectivement de la médiocrité des résultats.

## 2 - Décisions collectives prises par le groupe :

### · Avantages :

- le processus décisionnel se trouve alimenté de toutes informations complètes et nécessaires,
- davantage d'options de solutions,
- l'engagement de plusieurs personnes et leur implication dans le processus de prise de décision permet leur responsabilisation.

### · Inconvénients :

- un gaspillage de ressources organisationnelles, parce que le temps des participants peut être utilisé dans la réalisation d'autres tâches.

## 3 - l'efficacité d'une décision :

L'impact d'une décision prise par l'organisation, c'est-à-dire pour qu'elle soit efficace, dépend selon Hellrigel et al (1997) de plusieurs attributs de fonctions différentes :

$$D \text{ éff} = D \text{ qual} + D \text{ accept} - D \text{ tp}$$

D. qual : la qualité de décision prise dans le cadre d'une situation donnée.

D. accept : désigne le degré d'acceptation des subordonnés à accepter la décision.

## III - Le processus de changement :

## A - Généralités sur le changement organisationnel :

### 1 - Définition du changement :

Lorsque l'on consulte les écrits sur le sujet, on trouve les sens suivants : Métamorphose, transformation, amélioration.

Le changement peut être défini comme étant " Toute modification d'un état quelconque à un autre, qui est observée dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable. Le changement est un ensemble de phénomènes, de mouvements parmi d'autres, un processus continu qui se situe au centre de la réalité des organismes vivants".

D'autre part, Beaudoin décrit le changement comme étant la différence entre deux états, l'un représentant la situation actuelle, l'autre, la situation résultante. Un changement apparaît lorsque des forces agissent de façon à modifier une situation initiale, créant ainsi une nouvelle situation. La différence peut être négligeable, imperceptible ou importante.

### Définition changement organisationnel :

Il s'agit de "toute modification observée dans la culture ou la structure d'un système organisationnel et qui a un caractère relativement durable" <sup>1</sup>.

Cependant, avant de poursuivre, il importe de préciser quelques aspects du changement.

D'abord, il suffit qu'une modification quelconque soit observée, donc observable, pour parler de changement. Ainsi ce n'est pas une modification qui fait le changement mais plutôt son observation.

La 1<sup>ère</sup> modification est dans les perceptions. Ensuite, la valeur du changement ne dépend pas de son importance intrinsèque mais de l'importance qu'il revêt pour l'observateur.

### 2 - Les ressources du changement :

On retiendra trois points de vue dans ce sens :

Ceux qui supposent que les causes du changement sont extérieures à l'organisation.

Dans le même ordre d'idées, Hannan et Freeman (1997) ont mis l'accent sur l'influence de l'environnement, en indiquant qu'il reste la 1<sup>ère</sup> cause du changement.

Ainsi on peut distinguer quatre sources de natures différentes relatives aux transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Sources de nature économique	Sources de nature technologique
- Mondialisation des économies	- Echange de données (EDI,...)
- Accroissement de la concurrence	- Système de gestion intégrée
- Evolution d'une économie de masse vers une	- Gestion du savoir

économie du savoir.	
<p>Sources de nature politique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déréglementation des marchés</li> <li>- Précarités des structures de contrôle.</li> </ul>	<p>Sources de nature sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification de la MOD</li> <li>- Déclin des traditions et de la hiérarchie.</li> <li>- Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux.</li> </ul>

**TABLEAU 3 : Les ressources du changement** (Extrait de Alain Rondeau 1999)

- Le 2<sup>ème</sup> point de vue estime que les causes du changement sont internes à l'organisation.

Ainsi dans son ouvrage intitulé : "Voyage au centre des organisations", H. Mintzberg (1990), met l'accent sur les interactions entre les composants de l'organisation, dans le changement organisationnel.

- D'autres acteurs comme Quinn<sup>13</sup> et Cameron (1988) remettant en cause cette distinction interne / externe et proposent le réseau d'indépendance comme l'élément essentiel de l'analyse et non pas l'unité ou l'organisation.

### 3 - Le processus de changement :

Le processus de changement renvoie à la façon, c'est-à-dire comment le système en cause vit le changement en implantation.

Les autres collerettes, Delisle et Perron se basent sur le modèle de Lewin en soulignant que le changement est un processus dynamique qui évolue dans le temps.

Ce modèle se compose de trois phases qui peuvent être plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes ou l'organisation concernée, soit :

#### Décrystallisation Transition Recristallisation

**La phase de décrystallisation** est la période où une organisation, un groupe ou un individu commence à remettre en question et à abandonner ses habitudes, ses perceptions ou ses comportements actuels. Cette phase peut être associée à une période de dégel. Un état de déséquilibre se crée et de nouvelles façons de faire sont envisagées afin de remplacer les anciennes. Il faut noter que le fait de se départir de pratiques familières pour en adopter d'autres mal connues entraîne souvent de l'insécurité et de l'anxiété.

Lorsque le processus de décrystallisation des comportements et des attitudes se termine, la phase de transition peut s'amorcer. Le mouvement est caractéristique de cette phase. D'abord, c'est à ce moment qu'une ouverture se fait quant aux solutions et aux nouvelles pratiques proposées. Ensuite une initiation aux nouvelles façons de faire s'effectue. Il s'agit en fait d'une période d'apprentissage.

C'est une phase critique de changement c'est à ce moment que les membres de l'organisation doivent affronter les plus grandes difficultés. Celles-ci sont habituellement :

Un degré de fatigue plus élevé que la normale. Il est possible que beaucoup d'énergie soit nécessaire pour acquérir les nouvelles habitudes de travail, ce qui entraîne un surcroît de fatigue.

Un état de confusion inhabituel. Les employés doivent "désapprendre" et "réapprendre" en même temps, ce qui peut occasionner de la confusion dans les façons de faire.

Un sentiment d'incompétence engendré par le changement. En effet, la satisfaction ressentie par la compétence acquise avec l'expérience est remplacée par l'inexpérience et la frustration.

La recristallisation est une phase d'intégration cruciale car c'est elle qui déterminera en grande partie la durée de vie du changement tant au niveau interne qu'externe.

L'intégration au niveau interne, ou intra- systémique, signifie que les nouveaux comportements sont acceptés et prêts à être implantés à l'intérieur du système. Quant à l'intégration externe, ou inter systémique, elle se caractérise par l'intégration, dans son rapport avec l'environnement, des éléments nouveaux ou des attitudes du système qui vit le changement.

## **B - Impact du changement organisationnel sur l'entreprise :**

Le changement n'est jamais une alternative, mais plutôt une nécessité pour anticiper une menace de l'environnement, voir même une opportunité.

Ainsi, le changement organisationnel peut être vu soit comme étant une menace de l'environnement et donc il se traduit par des résistances de la part de l'individu et/ou de l'organisation même, soit comme étant une opportunité à en profiter dans la gestion quotidienne de l'entreprise pour améliorer la compétitivité.

### **1 - le changement comme opportunité :**

En général, un processus de changement décidé, planifié, organisé est souvent réussi, et a donc un impact positif sur l'entreprise, car elle va en profiter dans la gestion quotidienne et cela dans différentes facettes à savoir :

- Réduction des délais (de production, de livraison),
- Amélioration des temps de réponses,
- Réduction des coûts, amélioration de la qualité,
- Meilleure satisfaction du client,
- Réduction des niveaux hiérarchiques,
- Davantage de travail en équipe,
- Meilleur partage d'informations à différents niveaux,
- Responsabilité plus forte de l'employé.

## **2- Le changement comme menace :**

Lorsque des individus sont appelés à vivre une transformation quelconque, le phénomène de résistance au changement est souvent présent. Les réactions qu'un changement peut provoquer sont susceptibles d'avoir une influence sur le succès du projet en cours de réalisation. Il faut toutefois comprendre que la résistance au changement constitue une réaction légitime d'un système qui tente de maintenir un état d'équilibre relatif.

Selon Collerette, Delisle et Perron, la résistance au changement se définit comme : "l'expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement. Il s'agit de l'émergence de forces restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement.

Il existe diverses sources de résistances au changement qu'il est possible de regrouper selon deux catégories :

### **a) les résistances liées à la personnalité et aux individus :**

- Les habitudes sont plus faciles à entretenir qu'à notifier,
- La peur de l'inconnu : lorsqu'un environnement connu menace de changer, les gens préfèrent souvent le statut que de vivre les surprises qu'un changement pourrait apporter
- Le principe de primauté : une expérience réussie constitue un renforcement à reproduire cette expérience. Ainsi, il faut du temps pour convaincre une personne qu'une autre façon de faire peut être plus ou aussi satisfaisante.
- La préférence pour la stabilité : le changement est porteur pour plusieurs d'instabilité, ce qui occasionne de l'anxiété,
- La perception psychologique : mécanisme psychologique par lequel l'individu a tendance à ne retenir que les événements ou les informations qui confirment ses impressions ou ses comportements.
- La satisfaction des besoins peut être compromise par le changement.
- Le caractère sacré de certains éléments (tabous, rituels, mœurs et éthique) peut être perçu comme menace.
- Les intérêts et le droit acquis ont souvent affecté par le changement, ce qui cause de la résistance chez ceux qui sentent que leurs intérêts sont menacés.

### **b) les résistances liées au mode d'implantation du changement :**

Le respect des personnes et des compétences est primordial dans tout processus de changement,

Le temps et les moyens fournis pour intégrer le changement doivent être adéquats afin de laisser les gens l'appivoiser,

La crédibilité de l'agent de changement est primordiale car il constitue la source de sécurité pour ceux qui subissent le changement.

Cependant, un grand nombre de gestionnaires considère la résistance au changement comme le temps nécessaire à l'apprentissage, donc, pour y faire face, les dirigeants doivent opter pour l'encadrement et la formation continue de leur personnel.

## C – Processus d'apprentissage Organisationnel

L'entreprise est un système ouvert lié à son environnement par de multiples relations d'échanges réciproques. De nouvelles informations et de nouvelles connaissances proviennent de l'environnement, celles-ci s'ajoutent aux connaissances intrinsèques à l'entreprise.

L'entreprise est aussi un système dynamique, un organisme vivant qui se nourrit et s'enrichit par son propre évolution mais aussi de celle des individus ou des groupes d'individus qui la compose.

En effet, l'entreprise est capable de recevoir des connaissances, de les interpréter de les utiliser au moment opportun autrement dit, elle s'engage dans un processus d'apprentissage, celui-ci va permettre aux managers d'agir, de décider et d'entreprendre des changements.

L'analyse du processus d'apprentissage renvoi à l'étude de différents points essentiels qui vont par la suite cadrer son importance pour toute organisation voulant faire face aux turbulences de l'environnement et à ses changements qui deviennent de plus en plus rapides et excessifs. Ces points sont développés sous forme de réponses aux questions suivantes :

- Qu'est ce qui déclenche l'apprentissage au sein de l'organisation ?
- Quelles sont les différentes formes que peut revêtir cet apprentissage organisationnel ?
- Quel est l'impact de ce processus sur le devenir de l'entreprise ?
- Et dans quelles conditions ce processus atteindra-t-il pleinement ce devenir ?

### I - ESSENTIEL SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

#### 1. déclencheurs du processus d'apprentissage organisationnel :

Les raisons qui déclenchent l'apprentissage au sein des entreprises relèvent aussi bien d'événements externes qu'internes à celles-ci.

Le schéma suivant synthétise ces déclencheurs d'apprentissage organisationnel sous la forme suivante :

#### Disfonctionnements Et mauvaises Performances

Comportement nouveau et stable	Apprentissage organisationnel	Comportement nouveau et stable

**TABLEAU 4 : Disfonctionnements et mauvaises Performances**

## Incitation des Réseaux de Partenaires

L'apprentissage est cette modification stable qui fait suite à la perception et la résolution d'un problème. C'est la capacité de comprendre les causes de dysfonctionnement internes ou dans les relations avec l'environnement (qu'il s'agisse d'environnement économique, institutionnel...) et de trouver des solutions, des remèdes à travers le recours aux apprentissages passés ou le recours à de nouvelles sources d'apprentissage organisationnel.

### **2. Type d'apprentissage :**

Les auteurs de l'ouvrage mettent en exergue trois grandes catégories d'apprentissage chacune d'elle englobe deux types. IL s'agit de:

Apprentissage cognitif et comportemental

Apprentissage à simple et à double boucle

Apprentissage individuel et organisationnel.

### **Apprentissage cognitif et comportements :**

L'apprentissage cognitif se traduit par une modification des perceptions, c'est-à-dire la manière dont on perçoit la réalité sur l'environnement ou l'organisation. Par contre l'apprentissage comportemental induit un changement dans les procédures, les méthodes de travail. Si le premier renvoie à des interprétations secrètes sous forme de motivation ou de sentiments, le second renvoie à des éléments plus palpables et apparents (comportement nouveau).

### **Apprentissage à simple et double boucle :**

L'apprentissage à simple boucle est une modification mineure souvent routinière qui vise le renforcement de l'organisation existante alors que l'apprentissage à double boucle suppose une rupture avec les savoirs existants et nécessite des changements radicaux de l'organisation, ils se prennent par décision stratégique. L'apprentissage à double boucle est le seul à produire des effets à long terme sur l'organisation, et se développe souvent dans des situations de crise.

### **Apprentissage individuel et organisationnel**

L'apprentissage au sein des organisations peut être individuel comme collectif. L'individu au fur et à mesure des connaissances acquiert du savoir-faire, un savoir qui est notamment complété par des programmes de formation internes ou externes à l'entreprise dans l'espoir d'amélioration des compétences et des performances des individus toutefois l'entreprise ne doit pas seulement se limiter à l'apprentissage individuel mais intégrer un processus d'apprentissage de groupes par la constitution des équipes dont un but de valorisation collective à travers notamment des réunions et des séminaires de développement.

Il apparaît donc que l'apprentissage individuel est une condition nécessaire pour l'apprentissage organisationnel car même si l'individu est seul capable d'apprendre, il

fait toujours partie d'un système plus large d'apprentissage dans lequel le savoir individuel est échangé et transformé.

D'autres auteurs et écrits distinguent entre deux formes d'apprentissage organisationnels : l'apprentissage du comment et l'apprentissage du pourquoi.

- L'apprentissage du "comment" : recouvre le processus visant au transfert et à l'amélioration des compétences et des procédures. Le résultat escompté de cet apprentissage est la capacité d'exécuter une procédure sans nécessairement en comprendre le pourquoi.

- L'apprentissage du "pourquoi" : il s'agit de comprendre le fonctionnement de deux choses.

Une organisation peut développer sa capacité d'apprentissage du pourquoi de manière à pouvoir diagnostiquer des problèmes et expérimenter des approches différentes dans les situations complexes.

## **II - Impact du processus d'apprentissage sur la compétitivité de l'entreprise :**

La notion d'apprentissage organisationnel ou d'organisation apprenante suscite beaucoup d'intérêt de la part des gestionnaires, cela est dû à l'impact de l'apprentissage sur les comportements des individus au sein de l'organisation ainsi que son impact sur l'organisation elle-même en termes de compétitivité.

L'apprentissage est celui qui introduit un changement relativement permanent dans un comportement fréquemment récurrent chez un individu donné. (2) il apparaît évident que lorsque les individus se conduisent de manière nuisible et défavorable à la bonne marche quotidienne du travail, les managers recourent à des instruments et des méthodes qui leur permettront ou bien la modification ou bien la suppression de ces comportements. La formation individuelle ou collective permettra l'amélioration des comportements souhaitables et l'augmentation du stock de connaissances professionnelles nécessaires pour garantir un meilleur rendement et une meilleure qualité de travail.

En effet, l'organisation apprenante est une organisation qui permet à ses membres de développer leurs compétences et d'acquérir des qualifications reconnues au sein de l'organisation comme sur le marché du travail.

Le savoir est considéré comme source de création d'avantage concurrentiel dans la mesure où la performance des entreprises se mesure par la qualité de leurs hommes, leurs compétences, leurs créativité et leurs capacités à apprendre et à traduire ces connaissances en action (meilleure qualité de produit, meilleur mix-marketing...).

De ce qui précède, l'acte d'apprendre doit avoir une place centrale dans l'entreprise par la création de conditions d'acquisition permanente de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences. Il est indispensable que les managers partagent des objectifs, voire une "vision" avec les salariés afin de créer un environnement propice à l'apprentissage.

La construction d'un système traitement de l'information (ou ce que les spécialistes du domaine appellent une mémoire à laquelle l'entreprise pourra recourir à chaque fois où cela est nécessaire) est indispensable.

" L'entreprise doit être capable d'interpréter correctement les signaux provenant d'un environnement complexe, elle doit être à même d'acquérir rapidement de nouvelles compétences, elle doit vouloir agir efficacement en évitant de retomber dans les erreurs du passé..."

La réussite de l'apprentissage organisationnel est aussi tributaire de la structure organisationnelle de l'entreprise.

La capacité d'assimiler des connaissances augmente avec l'existence de structures plates et décentralisées permettant la diffusion aisée du savoir aux membres de l'organisation.

Pour conclure, l'apprentissage organisationnel sollicite de la part des gestionnaires et managers une réflexion profonde sur l'entreprise, sur sa structure, sur l'organisation du travail, l'appréhension de la performance... comme des éléments de base pour assurer la compétitivité et la pérennité.

## **Chapitre IV : Le management dans les différents types d'entreprises :**

P. Drucker définit "le management comme étant l'art d'organiser les ressources pour que l'entreprise réalise des performances satisfaisantes".

Les entreprises constituent dans le monde contemporain le meilleur moteur de développement.

Le diagnostic stratégique s'ordonne autour de deux pôles :

- l'analyse du potentiel de l'entreprise, qui tient compte à la fois de l'environnement, perçu comme un lieu de contraintes et d'opportunités, et des finalités de l'entreprise, s'exprimant en termes de valeurs et d'aspirations, le tout se traduisant par des manœuvres stratégiques.

Dans la réalité des affaires, on constate le plus souvent que :

- la conduite de ce diagnostic n'est pas menée systématiquement : les chefs de l'entreprise font le plus souvent de la "stratégie sans le savoir".

- La conduite de ce diagnostic ne peut être menée que partiellement, car le décideur ne dispose pas de toutes les informations nécessaires. Il décide avec une "rationalité limitée".

## I - Le Management dans les différents types d'entreprises

### 1. Distinction entre les différents types d'entreprises :

La diversité des entreprises rend nécessaire l'établissement des typologies. Ainsi il sera possible de constituer des ensembles homogènes permettant de situer une entreprise en fonction de caractéristiques ayant des incidences sur le management.

Généralement on distingue deux classifications des entreprises :

- Classification économique ;
- Classification juridique.

#### A - Classification économique :

On peut classer les entreprises généralement selon deux critères, entre autres :

##### a) Critère de taille :

Dans ce critère, on prend comme variable de base de classification :

\* **le chiffre d'affaire** : intéressant pour étudier des entreprises de même secteur. Parmi ses limites, on peut citer l'absence de liens entre chiffre d'affaire et résultat réalisé par l'entreprise.

\* **Valeur ajoutée** : elle permet de mesurer la richesse créée par l'entreprise et sa productivité.

\* **Nombre de salariés** : c'est un critère très important dans la détermination de la taille de l'entreprise. Ce critère nous permet de distinguer 5 types d'entreprises :

- Petite entreprise (10 à 41) ;
- Moyenne entreprise (50 à 499) ;
- Grande entreprise (500 à 999) ;
- Très grande entreprise (1000 et +)

**Capitaux propres** : il représente la surface financière de l'entreprise.

Pour définir certains types d'entreprises, il peut s'avérer nécessaire d'utiliser simultanément deux critères différents.

##### b) domaine d'activité :

La considération du domaine d'activité d'une entreprise conduit à distinguer entre trois grandes catégories :

- les entreprises du secteur primaire : ce sont toutes les entreprises qui exploitent des ressources naturelles sans aucune transformation telles que les exploitations agricoles, les sociétés de pêche...

- Les entreprises du secteur secondaire : ce sont les entreprises qui ont une activité industrielle, c'est-à-dire de transformation.
- les entreprises du secteur tertiaire : la prestation des services marchands est considérée comme activité principale de ce type d'entreprises. Par exemple, les banques, les hôtels, les agences de voyage, les assurances...

### **b - Classification juridique :**

Selon le critère juridique, on peut repérer trois indicateurs principaux :

#### **a) le secteur privé :**

Comme son nom l'indique, il regroupe l'ensemble des entreprises appartenant en totalité à des particuliers. Ces derniers ont un pouvoir de décision et de contrôle sur les activités de l'entreprise.

Par ailleurs, une entreprise privée peut être une entreprise individuelle ou sociétaire.

L'entreprise individuelle :

Le capital appartient à un seul individu, et c'est lui qui gère son entreprise.

L'entreprise sociétaire :

Elle unie plusieurs associés. A ce niveau, on peut distinguer trois types de sociétés : les sociétés de personnes, les sociétés de capitaux, et les sociétés hybrides.

On peut trouver aussi dans le secteur privé, un tiers secteur, qui regroupe des entreprises ayant des objectifs économiques et sociaux tels que les coopératives, les associations et les mutuelles.

#### **b) le secteur public :**

Il regroupe l'ensemble des entreprises qui ont pour objectif de rendre des services à la société. Elles appartiennent en totalité à l'Etat ou à des collectivités territoriales.

#### **c) le secteur mixte :**

Il englobe des entreprises associant des capitaux publics et aussi privés.

(Exemple : Santé Télécom.).

Le management dans les différents types d'entreprises privées.

## **2 - Le management dans les différents types d'entreprises privées**

Après avoir classé les différents types d'entreprises selon des critères économiques et juridiques, il est judicieux maintenant de s'intéresser au management pratiqué dans ces différents types d'entreprises, tout en accordant une priorité aux entreprises privées.

Ainsi, s'intéresser au management pratiqué dans telle ou telle entreprise, c'est étudier et analyser l'application des différents principes et processus de management dans ces différentes entreprises, tout en mettant l'accent sur la différence entre ces dernières au

niveau du financement, des tâches exercées, d'organigramme, et aussi des outils d'organisation, et par conséquent, au niveau du style de management adopté.

**a) les grandes entreprises :**

Ces entreprises se caractérisent notamment par une culture d'entreprise très forte, que ce soit pour la créativité, la gestion des ressources humaines, la recherche et développement, et aussi pour la technologie appliquée et qui est généralement sophistiquée.

Dans ces entreprises, une forte décentralisation des tâches peut être constatée. Cette décentralisation se base sur un système d'information et de communication développée, facilitant l'adhésion des groupes et l'intégration du personnel. De ce fait, les buts généraux sont fixés par la direction générale ou la société mère (au niveau des multinationales), alors que l'allocation des ressources, l'organisation du travail et le commandement sont les oeuvres des responsables des projets ou des chefs des groupes (ou des services).

Au niveau du contrôle, deux cas sont à constater :

Un contrôle permanent exercé par les chefs des groupes ou des services sur leurs subordonnés et subalternes directs ;

Et un contrôle, basé sur les résultats, qui est exercé par la direction générale ou la société mère, sur les responsables des projets ou les chefs de services, afin de vérifier l'atteinte des buts pré-établis.

Le changement de l'environnement est largement maîtrisé par ces entreprises, du fait, de leur pouvoir et de leur position sur le marché. Par contre, le changement organisationnel se trouve une affaire délicate, surtout face à des innovations majeures, et cela, à cause de la non flexibilité et la rigidité de la structure adoptée par ces entreprises.

De ce fait qui a été dit, on peut déduire que le management adopté par ces entreprises, peut être assimilé à une direction participative par objectifs (DPPO) : "ce management vise à rendre compatible l'unité de commandement à la Fayol avec une certaine autonomie. Chaque activité fixe, contrôle et est responsable de la réalisation de ses objectifs".

**b) les P M E :**

Ces entreprises se caractérisent généralement par une structure organisationnelle souvent informelle, par un faible recours à la formation des équipes dirigeantes peu nombreuses, bref, par une centralisation des pouvoirs, et un organigramme fonctionnel, où les grandes décisions et les buts généraux, sont fixés par le PDG ou la direction générale.

Elles se caractérisent par une grande souplesse et une grande flexibilité organisationnelle, qui est facilitée par le processus de production adopté, par une technologie plus ou moins sophistiquée. Leur mode de gestion dépend, soit des objectifs du dirigeant, soit il est orienté vers la coordination et le contrôle.

Au niveau de la planification et de l'organisation, le dirigeant établit les plans à long terme et le programme à court terme, et les communique à ses subordonnés, afin que ces derniers se chargent de l'exécution.

Le style de management adopté dans ces entreprises, dépend généralement de la vision et de la culture du dirigeant, ce qui nous permet d'assister à une variété des styles de management (et de commandement) ; autoritaire, démocratique, ou laisser faire.

### **c) Les micro - entreprises :**

Dans ces entreprises, le management peut être réduit à la culture du dirigeant, qui peut être qualifié comme étant l'unique chef d'orchestre : seul planificateur, seul organisateur, seul coordinateur et seul contrôleur, bref, il est le tout.

Le dirigeant d'une micro entreprise, qualifié du micro entrepreneur dans la plupart des cas, adopte généralement un style de management reflétant sa propre personnalité. Ceci nous permet de distinguer, selon les propos de Marchesnay, plusieurs types d'entrepreneurs :

#### **o L'entrepreneur artisan :**

Ce type d'entrepreneur qui suit, selon Marchesnay, une stratégie réactive se présente comme non qualifié dans le domaine de techniques de gestion et qu'il se base sur son expérience et des flux d'informations relationnelles.

#### **o L'entrepreneur opportuniste :**

Il suit une stratégie proactive et délibérée se présente comme un dirigeant dynamique, du fait qu'il essaie de tirer parti de son environnement culturel par une vision agressive. Ainsi, il s'implante dans des segments de marché bien définis et nouveaux.

#### **o L'entrepreneur PIC :**

Il cherche la pérennité de l'affaire, et par conséquent, l'intérêt individuel en premier lieu, puis l'indépendance financière pour assurer enfin une croissance qui ne pas met en cause leur priorité. Ce type correspond à des activités stables et peu turbulentes.

#### **o L'entrepreneur CAP :**

Il cherche la valorisation de son activité plus que le simple fait d'accumulation du capital. La priorité est donnée à la croissance qui augmentera la rentabilité de l'entreprise, mais tout en restant autonome dans sa prise de décision dans une optique de changement d'activité.

Le tableau ci-après nous permet de synthétiser les caractéristiques et le style de management adoptés dans les micros entreprises et les petites et moyennes entreprises :

**Typologie des entreprises :**

	<b>L'artisan</b>	<b>L'entrepreneur</b>	<b>Le manager</b>
<b><u>Le dirigeant :</u></b>	Adapter	Diriger	Gérer
Style	Court terme	Moyen terme	Moyen et long terme
Horizon	Rémunération	Profit - réussite	Rentabilité
Motivation	Fabriquer	Innover	Coordonner
Orientation	Autonomie	Risque	Responsabilité
Personnalité	Déterminante	Déterminante	Dépendant de l'entreprise
influence	Réduite (-de 10)	Moyennes (-de 50)	Moyenne (-de 500)
<b><u>l'entreprise :</u></b>	Service	Technique	Diversifié
Taille	Personnel	Personnel	Organisation
Secteur	Stable	Instable	Instable / turbulent
Type	Individuelle	SARL / SA	SA
Marché	Réduite	Spécialisée	Complexe
Forme	Grande	Assez grande	Limitée
Information	opportuniste	Selon les objectifs du dirigeant	Orienté sur la coordination et le contrôle.
Souplesse			
<b><u>Mode de gestion :</u></b>			

**TABLEAU 5 : Typologie des entreprises** Source : Christian MARMUSE : "Politique Générale" : Ed. ECONOMICA

## **II - Le management : outil de développement de la performance**

### **Économique et sociale :**

Malgré la différence qui peut exister entre le style du management adopté par les différents types d'entreprises, le management reste toujours un outil incontestable et incontournable de développement de la performance, à la fois, économique et sociale de celle-ci. Or, il est utile de signaler que ces deux performances, de nature différente, doivent être gérées simultanément par l'entreprise, du fait de leur forte indépendance.

#### **1. le management : outil de performance économique :**

Le traitement de la performance économique d'une entreprise nous renvoie directement à la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de celle-ci. Il faut donc faire référence à l'efficacité comptable et financière, à travers le résultat absolu, et aussi à la recherche de l'efficacité par l'obtention d'un résultat optimal et relatif aux moyens mis en œuvre.

A ce niveau, le management doit assurer et faciliter la gestion et l'allocation des ressources disponibles, tout en mettant en priorité la recherche du profit et sa maximisation ; et ce en intervenant à plusieurs stades ; la formation du résultat, la production, l'assurance d'une valeur ajoutée importante, et lors du calcul des ratios.

• **La formation du résultat :**

C'est un élément très important pour l'entreprise, du fait qu'il peut conditionner et influencer sur sa survie. Le management doit donc prendre en considération cet élément en permettant l'atteinte d'un résultat profitable et juste, tout en intervenant à deux niveaux :

Au niveau externe : pour le management, assurer un résultat positif, c'est se doter d'une image et d'une notoriété auprès des différents partenaires de l'entreprise, ce qui va se traduire par une augmentation des cours boursiers des actions.

Au niveau interne : si le management arrive à assurer des résultats positifs, cela va se répercuter directement sur la pérennité et le développement organisationnel de l'entreprise.

• **La production :**

Dans ce cas, le management peut intervenir à deux niveaux essentiels, à savoir un niveau quantitatif et un niveau qualitatif :

au Niveau qualitatif : il s'agit d'une intervention au niveau du système d'information adopté, du fait que le management permet à l'entreprise d'être au courant des différentes méthodes de production adoptées par les concurrents, et aussi des nouvelles technologies abordables.

au Niveau quantitatif : à ce niveau, le management performant et participatif permet à l'entreprise un choix judicieux des méthodes de production flexibles et faciles à mettre en œuvre, tout en permettant une utilisation rationnelle des ressources disponibles. L'optique à ce niveau, sera celle de la recherche d'un équilibre coûts/prix/qualité.

• **Le climat social :**

"L'analyse du climat social ("le moral des travailleurs") a toujours été une préoccupation majeure des responsables de l'entreprise. C'est pour cette raison que l'entreprise doit adopter souvent un type de management participatif et démocratique favorisant l'intégration et la participation du personnel, à la fois, au processus de formulation des objectifs, et aussi au processus de prise des décisions. Ceci va donc se répercuter sur la motivation des employés, ce qui créera un climat favorable de travail et limitera, sinon évitera, toutes les sources de conflits

• **La rémunération**

Elle s'avère un élément qui n'est pas moins important que le climat social, du fait qu'elle constitue le premier contact entre les rapporteurs de capitaux et le personnel de l'entreprise. Le management doit assurer une certaine équité au niveau des rémunérations : chaque membre de l'organisation doit être rémunéré selon sa contribution.

A ce niveau aussi, la politique de rémunération doit être claire aux yeux de tout le corps composant l'organisation, afin d'éviter tout malentendu et des perturbations futures.

· **Les conditions du travail :**

La réalisation et la réussite de tout processus de production, ne peut être assurée sans que le management ne puisse garantir aux membres de l'entreprise des conditions favorables du travail, leur permettant de bien exploiter leurs compétences et aussi de favoriser leurs initiatives. Cet objectif ne peut être atteint sans la prise en considération de plusieurs éléments entre autres :

- L'ergonomie : "c'est l'étude pluridisciplinaires des conditions de travail afin de diminuer la fatigue physique & psychologique ". A ce niveau, le management doit donc chercher à améliorer les conditions de sécurité et d'hygiène.
- L'aménagement des conditions de travail : à ce niveau, le management doit donc faciliter la rotation des ouvriers, l'élargissement et l'enrichissement des postes, afin d'éviter la monotonie et le turn-over, et par conséquent, de renforcer la coordination.
- L'aménagement du temps de travail : il s'agit donc de veiller au respect des différents textes de lois qui régissent les métiers, et qui déterminent les heures légales du travail, les congés...

Après avoir mis l'accent sur la contribution du management dans le développement de la performance économique et sociale de l'entreprise, il est utile maintenant d'aborder l'interdépendance entre les deux types de performances, et ce à travers une analyse socio-économique.

**2. le management : outil de développement économique :**

Selon la vision socio-économique, "l'organisation (l'entreprise) est présentée comme étant un système complexe, c'est-à-dire comme le résultat de l'interaction entre ses structures (physiques, démographiques, organisationnelles...), et le comportement des individus qui y travaillent".

" La démarche socio-économique va donc reposer sur une représentation des organisations (entreprises, associations, administrations...) qui gomme les oppositions traditionnelles entre l'économique et le social, c'est-à-dire le quantitatif et la qualitatif"

De ce fait, le management doit veiller à éviter les différents dysfonctionnements sociaux cachés (coûts cachés), qui ont une répercussion défavorable et directe sur les performances sociales, mais aussi celles économiques. "Ce but ne peut être atteint qu'avec la participation active de tous les acteurs de l'organisation : il ne s'agit pas de pratiquer une recherche de responsabilités ou une quelconque chasse aux sorcières, mais de se doter d'outils de gestion qui offrent les moyens de réduire les coûts cachés, pour améliorer les résultats quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise".

Ainsi, lutter contre les différents dysfonctionnements, n'est pas la seule optique sur laquelle se base et agit le management, mais il s'agit aussi de la recherche des moyens d'amélioration de l'un des deux aspects (économiques et sociaux), pour améliorer l'autre aspect.

De ce fait, l'amélioration du résultat et de la part du marché de l'entreprise, va donner une certaine confiance au personnel de l'entreprise, et par conséquent, va agir positivement sur leur motivation et les conditions de travail, et ce par l'octroi des primes et l'augmentation des salaires. Ceci va automatiquement se répercuter positivement sur le niveau de production (qualité, délais de livraison...), et aussi sur la valeur ajoutée. De ce qui a été dit, la relation entre les performances économique et sociale devrait être abordée sous forme d'une interaction continue. Chaque fois que l'une des performances s'améliore, l'autre s'améliore parallèlement.

## **CHAPITRE V : Système D'organisation**

Le management qui reste, sans doute, un élément incontournable dans les pays occidentaux se présente comme une solution adéquate pour développer la compétitivité de l'entreprise Mauritanienne et facilite sa mise à niveau. L'adoption d'un système de management dans les entreprises Mauritaniennes ne pourrait se faire sans la prise en considération des systèmes qui les compose à savoir : système de valeur, système de décision, système d'organisation, système de planification, système de direction et le système de contrôle.

Un système est un ensemble d'éléments en interaction, un système doit être toujours, abordé comme étant complexe, ouvert et finalisé. Le système d'organisation est complexe chaque fois que le nombre d'intervenant augmente, ouvert car il est vulnérable au changement de son environnement et finalisé du fait que l'organisation a deux objectifs principaux.

- La maximisation des résultats pour un minimum d'engagement de ressource (Ex : les techniques de gestion de production ...)
- L'évitement du conflit par la recherche de l'intégration et de la motivation du personnel pour augmenter l'effectivité (le degré de satisfaction des membres de l'organisation en fonction des résultats obtenus).

### **PARTIE I : Système d'organisation : de l'organisation jusqu'aux structures organisationnelles :**

Le développement de l'étude de l'organisation comme étant un système ou bien l'analyse du système d'organisation se trouve appuyé par les propos de Mr Crozier "c'est dire que le développement d'une théorie des organisations, permettant de comprendre le fonctionnement des organisations comme système d'action et de pouvoir, les limites que tel ou tel système impose à la volonté humaine, devrait constituer un des objectifs prioritaires des sciences sociales et le lieu de rencontre privilégié entre chercheur et homme d'action".

L'adjonction et l'interdépendance entre système et organisation était toujours un élément d'amélioration du fonctionnement des entreprises, B. Lussato : "définit le système comme un tout organisé, conçu pour atteindre certains objectifs".

Cependant, l'une des meilleures façons d'analyser l'interdépendance entre système et organisation reste les propos de Ferdinand de Saussure, qui définit à la fois système et organisation, "le système est une totalité organisée, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité".

De l'ensemble de ces propos, notre étude du système d'organisation se fera à travers l'étude d'organisation en tant que telle et les éléments qui la composent dans un premier point.

Dans le second point, on essayera de donner des éclaircissements sur l'interaction entre l'ensemble de ces éléments dans les structures organisationnelles.

### **1) Essai de définition de l'organisation et ses caractéristiques**

La définition de l'organisation a toujours été une affaire pour les auteurs du fait qu'elle est un élément important et universel, elle s'applique à toute action (individuelle ou collective) et à tout le monde (étudiant, dirigeant, Etat, entraîneur...) chaque fois que les éléments qui la compose augmentent.

Pour E.L. Trist "l'organisation est l'inverse du hasard, elle a une dimension aussi bien temporelle que spatiale. L'objet organisé résiste à la désorganisation", d'autres auteurs ont favorisé et opté pour l'utilisation du mot "action organisée" <sup>(4)</sup> : les individus engagés dans une action organisée ont à assurer leur coopération à partir de leur diversité (voire de leur divergence).

Des processus vont donc être utilisés pour y parvenir : une certaine répartition des tâches sera établie, une règle de partage de dépenses va être fixée, une autorité va être reconnue au randonneur le plus expérimenté. Ainsi, H. Mintzberg montre que la coopération entre les individus et par conséquent l'organisation ne peut être efficace sans la coordination : "toute activité humaine organisée doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches par l'accomplissement de travail".

Pour conclure cet essai de définition de l'organisation, on rejoint les propos de J.Y. March et H. Simon : "il est plus facile -et probablement plus utile- de donner des exemples d'organisations formelles que de définir ce terme", et d'une façon générale, analyser une organisation, c'est être capable d'en voir et d'en décrire les composantes (caractéristiques) et de comprendre comment çà s'articule dans un ensemble.

#### **a) Caractéristiques classiques de l'organisation :**

D'une manière classique, on caractérise les organisations par les traits suivants :

La division des tâches : elle est plus ou moins précise et stricte, elle est établie par des textes ou résultats de la coutume, le travail doit être réparti entre les individus d'une manière assez claire pour que l'un n'empiète pas sur l'autre. Dans les entreprises

modernes, il peut exister une liste de tâches à accomplir affectée à chaque responsable de cette tâche.

La hiérarchie : elle permet d'introduire une relation d'ordre entre les participants selon leur rang dans la structure de l'organisation. " La notion de hiérarchie introduit l'idée d'une asymétrie dans la détention et l'exercice de l'autorité. En s'inspirant de M. Guillaume 1972, on dira qu'il y a hiérarchie entre deux sous-ensembles de participants A et B quant le sous-ensemble B se réfère aux objectifs de sous-ensemble A plutôt qu'aux siens propres lorsqu'il prend une décision, et subordonne sa décision à celle de A lorsqu'il y a conflit. On peut alors qualifier A de sous ensemble d'élaboration des décisions et B de sous ensemble d'exécution".

L'existence des règles officielles et de procédures : elles peuvent être plus ou moins développées et formalisées, mais il faut quand même un minimum de règles d'entrée et d'accès aux fonctions et cela par l'adoption des systèmes suivants :

Système d'autorité : son but est de veiller à l'adéquation des comportements des individus aux buts que les organisations ont fixé;

Système de communication ; il est destiné à mettre en relation les individus les uns avec les autres que ça soit d'une façon formelle ou informelle, centralisée ou non ;

Système de contribution / rétribution : il précise ce que les membres doivent apporter et ce qu'ils doivent recevoir. Toute la question porte ici sur la définition et la précision des termes de l'échange.

Une certaine stabilité : on ne peut pas dire que l'organisation est efficace sans le maintien d'une stabilité dans le temps. La division du travail, la hiérarchie et les règles ne sont vraiment nécessaires que si l'ensemble considéré a une permanence.

### **b. Caractéristiques de l'organisation selon Mintzberg**

H. Mintzberg a donné plus d'importance à l'étude des composantes de l'organisation en distinguant cinq éléments principaux :

Le centre opérationnel : il est composé des membres de l'organisation, les opérateurs dont le travail est directement lié à la production des biens et des services. Le centre opérationnel étant la partie la plus protégée de l'organisation, c'est là que la standardisation est généralement la plus poussée. Le centre opérationnel est le cœur de chaque organisation, la partie qui permet à l'ensemble de survivre.

Le sommet stratégique : à ce niveau, on trouve ceux qui sont chargés des responsabilités les plus larges, le directeur général et les autres, cadres, dirigeants dont les fonctions sont globales. La fonction du sommet stratégique est de faire en sorte que l'organisation accomplisse sa mission de façon efficace, et qu'elle serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir (comme les propriétaires, les administrateurs, les syndicats, les groupes de pression).

Les devoirs du sommet varient entre la supervision directe et gérer les conditions de frontières de l'organisation, ses relations avec l'environnement, jusqu'au développement de la stratégie de l'organisation.

La ligne hiérarchique : elle est composée de l'ensemble des responsables assurant le relais entre sommet stratégique et centre opérationnel. Cette ligne va des cadres situés immédiatement du sommet stratégique jusqu'à l'encadrement du premier niveau (par exemple les agents de maîtrise) qui ont l'autorité directe sur les opérateurs et qui incarnent ce mécanisme de coordination que nous avons appelé la supervision directe.

La technostructure : à ce niveau on trouve les analystes et experts qui contribuent à l'organisation en agissant sur le travail des autres. Il s'agit de ceux qui conçoivent les procédés de travail, planifient et contrôlent les opérations déterminent les qualifications nécessaires.

Les fonctionnels du support logistique : il suffit de jeter un coup d'œil à l'organigramme d'une grande organisation contemporaine pour constater l'existence d'un grand nombre d'unités spécialisées qui en dehors du flux de travail, ont vis-à-vis de ce dernier une fonction de support. Ce sont les personnels qui fournissent des services indirects, depuis le service de courrier jusqu'aux relations publiques et aux services juridiques.

L'étude des éléments composant une organisation ne pourrait être complète sans analyser le regroupement juridique, l'adjonction de ces éléments d'une structure adéquate.

## **2) le système d'organisation à travers l'étude des structures organisationnelles :**

Dans la plupart des écrits, l'étude de l'organisation comme système se trouve focalisée sur les structures organisationnelles adéquates à une situation donnée. Le choix d'une structure organisationnelle est un élément important du fait qu'elle représente la référence ou déploie les personnels, les cadres et le chef d'une entreprise, leurs actions. L'efficacité de tout intervenant ne peut être mesurée en dehors de ce cadre qui régit la réflexion et l'action. La recherche d'une coordination entre les tâches se trouve justifiée par l'existence d'une structure "analyser une organisation c'est être capable d'en voir les composantes, d'en décrire les éléments et de comprendre comment ceux-ci s'articulent dans un ensemble".

Pour Mintzberg qui insiste sur la coordination entre les éléments qui composent un système d'organisation "la structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches".

Le système d'organisation à travers l'étude des structures organisationnelles tel que nous abordons dans ce point va être divisé entre d'une part les structures organisationnelles classiques qualifiées de formelles et d'autre part de la typologie des configurations structurelles de Mintzberg (partant de l'observation concrète de nombreuses entreprises contemporaines aux USA).

### **A - les structures organisationnelles classiques :**

Les structures organisationnelles classiques sont multiples et dépendent de la volonté des responsables, on analyse à ce niveau cinq types :

#### **1. La structure hiérarchique :**

C'est une structure dans laquelle la relation d'autorité réalise la division du travail. Cette structure est fondée sur une relation de supérieur à subordonné, elle peut aussi s'appeler pyramidale. Chaque supérieur possède l'autorité légale totale sur ses subordonnés, et chaque subordonné ne se réfère qu'à son supérieur hiérarchique direct.

Cette structure ne peut concerner que des activités faiblement diversifiées car chaque responsable doit être compétent dans tous les domaines. Elle permet des communications rapides et une fixation claire des responsabilités de chacun.



**TABLEAU 6 : Structure hiérarchique**

### **Les représentants**

Une structure hiérarchique : la structure des services commerciaux de PERROD. On rencontre ce type de structure dans la plupart des petites entreprises, mais également dans les services commerciaux de nombreuses sociétés.

### **2 - Structure fonctionnelle :**

C'est Taylor qui a conçu ce type de structure pour pallier les inconvénients de la structure line, notamment celui qui correspond au manque d'organes spécialisés dans une tâche.

D'une manière générale, le terme de fonction désigne le rôle propre joué par un organe (outil) dans un ensemble dont les parties sont interdépendantes, dans un être vivant ou une machine par exemple. En gestion, la fonction correspond à une activité homogène particulière (commerciale, technique, financière, de personnel, etc.) contribuant à la vie totale de la firme. Les diverses fonctions de l'entreprise vont être utilisées comme critères de découpage structurel et la coordination interviendra au sommet.

### **D G**

### **Commerce Comptable Production Personnel**

#### **La structure fonctionnelle centralisée**

Cette structure très largement répandue, possède de nombreux partisans et présente des avantages certains : elle définit clairement les responsabilités et permet la spécialisation des individus (par la division du travail).

Ses inconvénients sont toutefois non négligeables : le temps consacré à la stratégie est limité par l'importance prise par les décisions quotidiennes, la coordination est mal assurée et les informations circulent parfois difficilement, plus le problème de motivation des employés.

### 3 - La structure Staff and Line:

Cette structure reste hiérarchique dans sa configuration générale, mais elle vise à renforcer la compétence des chefs hiérarchiques en leur adjoignant des conseillers spécialisés. Les responsables vont donc bénéficier de la spécialisation de ces conseillers et pouvoir ainsi consacrer du temps à la réflexion stratégique. Il est à noter que chez les responsables line, le staff est souvent considéré comme mouvant qui exerce un certain droit de commandement, mais il n'est pas responsable de ses décisions.

Malheureusement, les relations entre "Staff" et "Line" peuvent être tendues au point de priver l'entreprise des avantages de ce type d'organisation qui a été adopté par l'armée française.

### 4 - Structure par division :

Elle est apparue au début du siècle aux USA. Le principe est de diviser l'entreprise en unités autonomes spécialisées sur un domaine d'activités et ayant un large éventail de moyens à leur disposition.

Ces "divisions" peuvent être spécialisées selon :

- Les familles de produits ;
- Les marchés ou clientèle ;
- Plus récemment, les domaines d'activité stratégique.

A l'intérieur de chaque division, on retrouve fréquemment une structure fonctionnelle centralisée. L'essentiel de la coordination intervient dans le cadre des divisions, leur objectif fixé par le siège, et la direction générale se contente, à posteriori, de contrôler leur résultat.

### 5. Structure Matricielle :

Sa vocation est d'effacer les inconvénients des structures fonctionnelles et divisionnelles pour n'en conserver que les points positifs.

La structure matricielle consiste à combiner deux modes simultanément, ce qui revient à créer deux hiérarchies : une structure dans laquelle coexisteraient des cellules fonctionnelles et des cellules chargées du développement de certains produits ou projets, la coordination de l'ensemble étant réalisée par une relation d'autorité double.

Les membres de l'organisation sont repérés par des "coordinations". Une abscisse fixe marque leur appartenance à un département ; une ordonnée, variable dans le temps, indique à quel projet, à quelle tâche, à quel client ils consacrent leur activité pour l'instant.

Direction Générale

Département

Marketing Produit Personnel Financier

## **Chef Produit A, Chef Produit B, Chef produit C**

L'avantage de cette structure réside dans la rapidité de répandre à l'environnement en favorisant l'innovation et l'adaptation des technologies avancées. En outre, ce mode de structure trop mouvant engendre des conflits et oblige les collaborateurs à vivre parfois dans l'ambiguïté, car ils ne savent pas toujours clairement de qui ils dépendent.

### **B - La Typologie des configurations structurelles selon H. Mintzberg :**

Mintzberg va différencier les structures, non pas selon leur mode principal de découpage, mais selon leur mode principal de coordination. Cette coordination peut se réaliser, selon lui, cinq procédés.

#### **• L'ajustement mutuel :**

Le travail est coordonné par le simple recours à un processus informel de communication entre les opérateurs ;

#### **• La supervision directe :**

Une personne prend la responsabilité du travail des autres et en assure la coordination en fournissant des instructions ;

#### **• La standardisation des procédés de travail :**

La coordination est incorporée au programme de travail par spécification précise ou programmation du contenu des tâches elles-mêmes.

#### **• La standardisation des résultats ou des outputs :**

La coordination est assurée par la normalisation de la production ;

#### **• La standardisation des qualifications :**

La coordination se fait indirectement par la normalisation des compétences des opérateurs, c'est-à-dire à la spécification de la formation requise pour exécuter la tâche.

Mintzberg distingue cinq configurations qui donnent une représentation figée de la réalité. On doit les prendre comme des clés de lecture utiles pour retrouver, dans l'extrême variété du mode des entreprises, des formes assez simples et des mécanismes fondamentaux.

#### **• La structure simple :**

C'est une structure non élaborée. Elle se limite à une unité composée d'un dirigeant et d'un groupe de salariés exécutant le travail. La partie-clé de l'organisation et le sommet stratégique qui assure la coordination par supervision directe. C'est la configuration des entreprises jeunes et petites.

#### **• La bureaucratie mécaniste :**

Cette forme d'organisation repose essentiellement sur la standardisation des procédés de travail opérationnel.

Un grand nombre de règles, de procédures et de communication formalisée régulent le fonctionnement d'unités de grande taille dont les tâches sont routinières, très spécialisées et regroupées selon un mode fonctionnel.

Les pouvoirs de décision sont relativement centralisés, la structure administrative élaborée.

• **La bureaucratie professionnelle :**

Elle s'appuie sur la standardisation des qualifications, la formation et la socialisation. Elle recrute des spécialistes dûment formés par son centre opérationnel et leur laisse une grande latitude dans le contrôle de leur propre travail.

• **La structure divisionnelle :**

Elle est constituée d'unités définies sur la base de produits ou des marchés. La direction délègue à chaque division les pouvoirs nécessaires à la prise de décision concernant ses propres opérations.

• **L'adhocratie :**

Ce vocable désigne une configuration à la fois très complexe et non normalisée. Il s'agit d'une structure extrêmement fluide où le pouvoir passe constamment d'un individu à l'autre et où la coordination et le contrôle se font par adaptation mutuelle et interaction d'experts compétents au moyen de communication informelle.

**PARTIE II : Système d'organisation : Choix d'une théorie de management et propositions pour mise en place et suivi au sein d'un département de TRACTAFRIC EQUIPMENT CAMEROUN**

Les théories du management telle que développées dans ce mémoire nous permettent avec certitude de baser notre management sur la théorie de MINTZBERG.

Il va de soi que la théorie du management selon MINTZBERG englobe et dépasse les théories de FAYOL et de DRUCKER.

En effet la décomposition de l'entreprise en systèmes (Planification, organisation, coordination et contrôle) permet au manager d'avoir une perception des axes névralgiques de l'entreprise et d'agir en connaissance de cause dans le but soit d'apporter le résultat escompter soit de mettre l'entreprise sur la voie de ce résultat.

Pour le cas de la filiale Camerounaise de Tractafric Equipment et plus précisément du département OGM/ENERGIE, nous pouvons porter un intérêt particulier au système de contrôle. Car ce système est celui qui permet de mesurer et de réguler les résultats.

Pour pouvoir appliquer et suivre la théorie de MINTZBERG basée sur le système de contrôle au sein de ce département, il s'agira de créer et d'implémenter :

**1. Contrôle des ressources Humaines en vue d'avoir une équipe dynamique**

La formalisation des fiches de poste,

La mise en place de manuel de gestion des tâches quotidiennes

La formation et le développement d'un système de standardisation des compétences

**2. Contrôle des résultats en vue de garantir une haute performance**

Mise en place des indicateurs de performances individuelles

Mise en place de plans de formations individuelles

**3. Contrôle des motivations**

Mise en place d'un système de valorisation des collaborateurs qui se démarquent.

Bien entendu, une analyse de l'existant en vue de la matérialisation du point de départ doit être effectuée avant l'implémentation d'un tel système.

Des évaluations périodiques permettront de vérifier si ce système conduit bien vers le résultat escompté.

## IV. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Lors de l'élaboration de cette modeste étude sur les principes du management, on a constaté que le management reste l'élément moteur de toute performance des entreprises. Cependant, le management performant reste relatif à plusieurs constats

- Le management ne peut être conçu en dehors d'un contexte précis qui détermine sa performance ;
- Chaque dirigeant peut choisir ses propres principes et donner la priorité à une fonction, mais jamais son management n'est performant s'il ne cherche pas une articulation efficace entre les deux ;
- Le management performant, aujourd'hui, privilégie les aspects humains, du fait que seul la créativité, l'intuition et l'initiative peuvent contourner la mouvance de l'environnement ;
- La culture et les valeurs d'un pays déterminent le type de management performant et adéquat.

Les organisations (entreprises, associations, clubs...), ont toujours cherché l'amélioration et le développement de leurs performances économiques et sociales. De ce fait un système du management adéquat devrait être mis en œuvre.

La présentation de notre thème a essayé de défendre une analyse du management à travers son concept et sa définition pour arriver aux différences de son application dans les différents types d'entreprises.

Cependant, le management qui reste l'unique outil de développement de la performance économique et sociale de l'entreprise devrait être appliqué par les dirigeants d'une manière scientifique et intégrative de l'aspect humain. De cela, on peut affirmer que l'étude du management reste globale et relative sans la prise en considération de ses fondements, de ses principes et de ses processus.

Les processus de management à savoir le processus de décisions, processus de changement et le processus d'apprentissage restent complémentaires et interdépendants puisque l'apprentissage conditionne et augmente la capacité de l'entreprise à entreprendre des changements et à décider dans les meilleures conditions et en disposant des connaissances nécessaires.

La recherche de la compétitivité et la capacité à survivre dans un environnement d'incertitudes pousse les managers à agir efficacement sur ces éléments de telle manière à ce qu'ils trouvent des réponses aux différents problèmes que posent la prise de décision, le changement et l'apprentissage.

Pour le processus de décision, c'est l'incertitude qui constitue le déficit majeur auquel les managers doivent faire face.

Pour le processus de changement, il s'agit de répondre à une question essentielle celle relative au : Comment penser le changement, comment le conduire et le faire accepter.

Enfin l'objectif principal du processus d'apprentissage est la recherche et la constitution d'un capital compétence favorisant ainsi la performance et l'efficacité de l'entreprise.

Cette étude sera utilisée dans le cadre de la démarche qualité dans laquelle TRACTAFRIC EQUIPMENT CAMEROUN s'est lancée pour la certification ISO, nous commencerons par des séminaires et ensuite par l'implémentation de la théorie choisie.

## V.BIBLIOGRAPHIE

---

### Ouvrages et articles

- Alba J.W. et Chattopadhyay A. (1985), The Effects of Context and Part-Category Cues on the Recall of Competing Brands, *Journal of Marketing Research*, 22, August, 340-349.
- Aurier P. (1990), Analyse de la structure des marchés et étude du concept de concurrence entre les marques : une application sur données de panel, Thèse de doctorat, HEC, Jouy-en-Josas.
- Aurier P. et Cooper L.G. (1993), Définir les frontières d'un marché à partir de données multicatégories : approche exploratoire, *Actes du Séminaire International de Recherche en Marketing*, 20, La Londe les Maures, IAE d'Aix-en-Provence, 2-22.
- Barsalou L.W. (1983), Ad-hoc Categories, *Memory and cognition*, 11, May, 211-227.
- Barsalou L.W. (1985), Ideals, Central Tendency, and Frequency of Instantiation as Determinants of Graded Structure, *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 11, October, 629-654.
- Belonax J.J.Jr. et Javalgi R.G. (1989), The Influence of Involvement and Product Class Quality on Consumer Choice Sets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17, Summer, 209-216.