



UNIVERSITÉ DJILALI LIABES
Faculté des sciences économiques,
commerciales et de gestion



Préparation au module

SYSTÈMES DE MANAGEMENT

Destiné au Master 1 Management

Par Dr Amina NADJI

Crédits : 6

Coefficient : 2

Année universitaire 2017-2018

OBJECTIFS & COMPÉTENCES

Comprendre : l'étudiant doit comprendre et maîtriser l'ensemble des concepts clés reliés aux composantes des systèmes de management,

Analyser des problématiques managériales et proposer des idées de projets novateurs et réalisables dans le cadre d'un business plan.

Être capable de définir les failles et de concevoir des plans : Cette maîtrise permettra à l'étudiant d'analyser des études de cas pour en proposer des solutions, tout en passant par la détection des failles au niveau des systèmes de management et d'établir leurs facteurs de succès.

PLAN DES COURS MAGISTRAUX

Le programme du module est réparti en **douze (12)** cours magistraux et il traite :

- I. De l'analyse de la contingence et mobilise l'approche systémique
- II. Des composantes des systèmes de management :
 - De la planification et du pilotage stratégique
 - L'organisation et les différentes formes de structures
 - La direction et ses variables : la motivation et le leadership
 - Le contrôle
- III. La présentation des concepts clés d'un système d'information.

Cours magistral N°1 :L'approche systémique des organisations

Les apports de la théorie de la contingence au management

Cours magistral N°2 : Les traits communs des organisations

Les caractéristiques distinctives entre les managers et les autres collaborateurs

Cours magistral N° 3 : Tentatives de cerner le concept de management

Finalités du management

Décrire le travail des managers et leurs rôles dans l'organisation

Cours magistral N° 4 : Expliquer l'intérêt d'étudier le management

Comment la mondialisation affecte-t-elle les organisations ?

Les indicateurs de la culture nationale de Hofstede

Qu'attend la société des organisations et des managers ?

Cours magistral N°5 : Les composantes des systèmes de management

Système de planification

Cours magistral N° 6 : Comment définir des objectifs et développer des plans ?

Les enjeux actuels de la planification stratégique : comment les managers mettent-ils en place une planification efficace dans un environnement dynamique ?

Cours magistral N° 7 : Système d'organisation

Les six éléments clés d'une structure d'organisation

Quelle structure choisir ? L'approche par les facteurs de contingences

Quels sont les principaux types de structures organisationnelles traditionnelles et modernes

Cours magistral N° 8 : Systèmes de direction

La motivation

Quels sont les apports des approches contemporaines de la motivation

Comment motiver un effectif diversifié ?

Cours magistral N° 9 : Le leadership

L'apport des théories classiques du leadership

Cours magistral N° 10 : Les principales théories du leader contingent

Cours magistral N° 11 : Système de contrôle les bases du contrôle

Lien entre la planification et le contrôle

Les différents types de contrôle

Cours magistral N° 12 : Le système d'information au cœur des systèmes de management

Le système d'information entre définitions, missions et enjeux

Comment les SI impactent-ils les organisations ?

Le poids de la contribution des systèmes d'information dans la création de la valeur

Stratégies des SI pour se procurer un avantage concurrentiel

FORMULE PÉDAGOGIQUE & ÉVALUATION

Connaissances pré requises : L'étudiant doit maîtriser les théories de l'organisation (L'organisation scientifique du travail, le fayolisme, l'approche bureaucratique, l'école des relations humaines, les théories néoclassiques et l'école moderne). Les apports et les limites de ces théories et le principal apport de la théorie de la contingence et de l'approche systémique (dont nous ferons un petit rappel dans les premiers cours. Ainsi que les concepts de l'analyse stratégique).

ÉVALUATION

La note du cours sera sur la base d'un examen d'une heure et demie (1h30), un modèle d'examen est joint en annexe :

- 1 questionnaire à choix multiples (QCM) ;
- 1 exercice pratique.

Tandis que la note des travaux dirigés sera calculée ainsi :

60 % de la note : Présentation d'étude de cas en groupe (4 étudiants / groupe) : la chargée de cours propose des problématiques à analyser sous forme de cas pratique.

40 % de la note sous forme de Contrôles continus évalués individuellement à travers des

questions sur table englobant des questions analytiques sur les études de cas présentés lors des différents exposés ainsi qu'une présentation de comptes rendus sur les problématiques de chaque chapitre

Exercice à partir d'étude de cas

Compétences à acquérir dans cette partie : Mettre en pratique la compréhension des systèmes de management. Apporter des réponses à un ensemble de problématiques organisationnelles concrètes et développer l'esprit d'analyse chez les étudiants.

LISTE DES FIGURES

Numéro	Nom de la figure	La page
1	L'entreprise et ses parties prenantes	10
2	Les actions menées auprès des parties prenantes	11
3	Pyramide des niveaux organisationnels	19
4	Finalités de management	22
5	Les étapes du processus de management	23
6	La classification des principaux rôles d'un manager	24
7	Les principales compétences d'un manager	25
8	Les déterminants de la compétence politique	26
9	Les étapes de la mondialisation	28
10	Les indicateurs de la culture nationale du modèle de Hofstede	30
11	Les raisons de la planification	34
12	Les étapes du processus de management stratégique	35
13	Aspects d'une mission stratégique	36
14	Dimensions des plans	46
15	Les caractéristiques d'une structure mécaniste	52
16	Les caractéristiques d'une structure organique	53
17	Les sept traits différenciant les leaders	65
18	Le lien entre planification et contrôle	73
19	Les étapes du processus de contrôle	74
20	Les différents types de contrôle	75

LISTE DES SCHÉMAS

Numéro	Nom du schéma	La page
1	L'outil PESTEL	37
2	L'outil des cinq forces de PORTER	38
3	Relations entre les buts, la motivation et la performance	59
4	Le modèle des caractéristiques de l'emploi (MCE)	60
5	La grille managériale	67
6	Les différents types de leadership selon la théorie de l'objectif-trajectoire	70

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Nom du tableau	La page
1	La matrice SWOT (MOFF)	40
2	Types de pouvoir	51
3	Les éléments comparatifs des avantages et des inconvénients des structures d'organisations traditionnelles (mécanistes)	54
4	Les éléments comparatifs des avantages et des inconvénients des structures d'organisation modernes (organiques)	55-56
5	Les appréciations des ratios entre équité et iniquité	61
6	Signification des sigles liés au Système d'Information	77-78

COURS MAGISTRAL N°1

Ce cours a pour objectifs de rappeler aux étudiants l'importance des théories systémiques et de la contingence (étudiées en Licence 3) dans l'analyse des organisations. Il se focalisera sur un rappel des définitions des deux théories.

Compétences à acquérir dans ce cours :

- Maîtriser les concepts clés de l'approche systémiques et de la contingence.
- Être capable de mobiliser ces théories pour analyser des études de cas sur une organisation universitaire (Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de sidi bel abbès).

Nombre de séances : 2

Première Partie : Généralités sur l'approche des systèmes, de la contingence et introduction aux systèmes de management

Chapitre 1 : Étudier le management contemporain

Pour présenter l'apport de l'approche systémique, nous serons amené à présenter des réponses à la question centrale du **Comment l'analyse systémique s'intègre-t-elle au monde du management ?**

Section 1 : L'approche systémique des organisations

1.1. Comment l'analyse systémique s'intègre-t-elle au monde du management ?

La notion de système a été conceptualisée par le biologiste américain Von Bertalanffy (1956) dans sa « Théorie générale des systèmes ». Il définit le système comme un ensemble complexe d'éléments en interaction, distinct de son environnement avec lequel il peut être en relation. Cet ensemble poursuit des objectifs et peut se réguler. Le concept de système a permis de pallier les lacunes de l'approche analytique pour expliquer le fonctionnement des cellules et a ensuite été transposé à tous les organismes vivants avant de l'être aux organisations sociales.

Les sociétés sont donc des systèmes, tout comme les ordinateurs, les entreprises ou l'organisme de chaque être humain.

1.2. Les caractéristiques communes à toutes les organisations sociales conçues comme des systèmes :

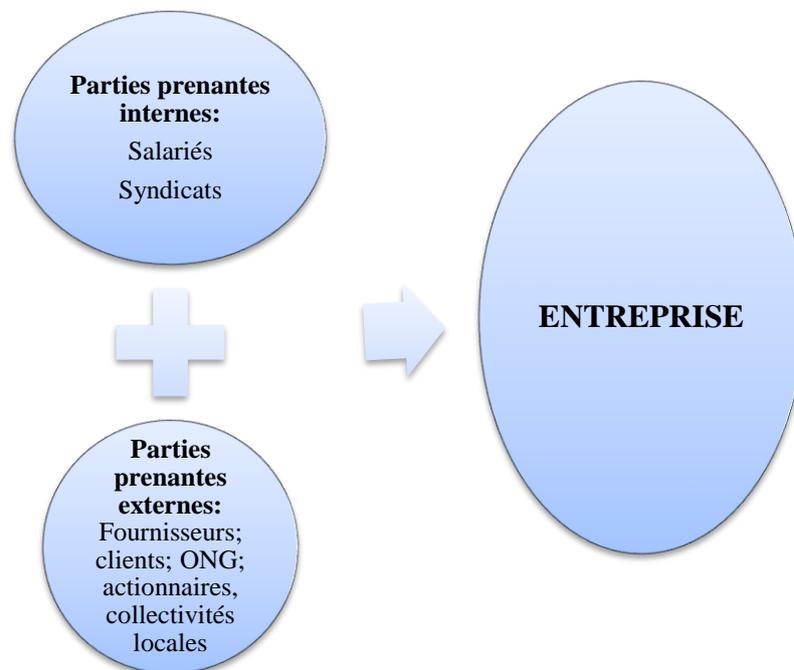
- Elles sont constituées d'éléments qui ne sont pas simplement agrégés ou juxtaposés mais liés par des interactions complexes, c'est-à-dire pas uniquement linéaires : les fonctions, les services ;
- À l'instar des systèmes vivants, elles peuvent se développer et se renouveler ;
- Les éléments de l'organisation fonctionnent en interdépendance pour atteindre un objectif commun, celui-ci pouvant être exprimé de différentes façons selon la finalité principale ;
- Ces éléments sont en interaction par le biais d'une structure organisationnelle, de processus de prise de décisions, de règles et de procédures, qui permettent par ailleurs une régulation plus ou moins spontanée de l'ensemble en fonction des états variables de l'environnement, l'organisation étant un système, ses caractéristiques ne peuvent pas être appréhendées à partir de l'analyse de chacune de ses parties prises indépendamment les unes des autres ;
- Elles se distinguent de leur environnement par des frontières juridiques et organisationnelles,
- Elles entretiennent des liens étroits avec les différentes composantes de leur environnement (les clients, les fournisseurs, etc.) : elles constituent des systèmes ouverts.

Il existe deux types de systèmes : les systèmes fermés et les systèmes ouverts. Les *systèmes fermés* n'interagissent jamais avec leur environnement et n'en subissent aucune influence.

À l'inverse, dans *le système ouvert* il y a une dynamique d'interactions entre le système et son environnement. Il transforme les ressources qu'il traite.

De ce fait, l'analyse systématique met l'accent sur les similitudes entre des entités qui diffèrent par leur taille, leur activité mais aussi par les multiples composantes de leur environnement. Elles auront toutes une triple dimension : économique, sociale et politique. L'impact de ces dernières dépendra de la définition des finalités organisationnelles et des relations entre parties prenantes. Ces dernières représentent l'ensemble des individus et groupes, situés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, qui en déterminent le fonctionnement et qui dépendent d'elle, en partie au moins, pour la réalisation de leurs objectifs propres. Pour une entreprise, les parties prenantes sont les apporteurs de ressources (actionnaires, créanciers, salariés, dirigeants..), les composantes internes de l'organisation (filiales, services), les acteurs liés à l'activité et qui appartiennent à l'environnement économique, politique, social et technologique de la firme : les fournisseurs, les clients, mais aussi ses concurrents, les distributeurs, les collectivités territoriales où elle est implantée, où elle embauche ou au contraire licencie, l'État qui prélève les impôts et redistribue par des primes ou des subventions, les syndicats..

Figure N°1 : L'entreprise et ses parties prenantes

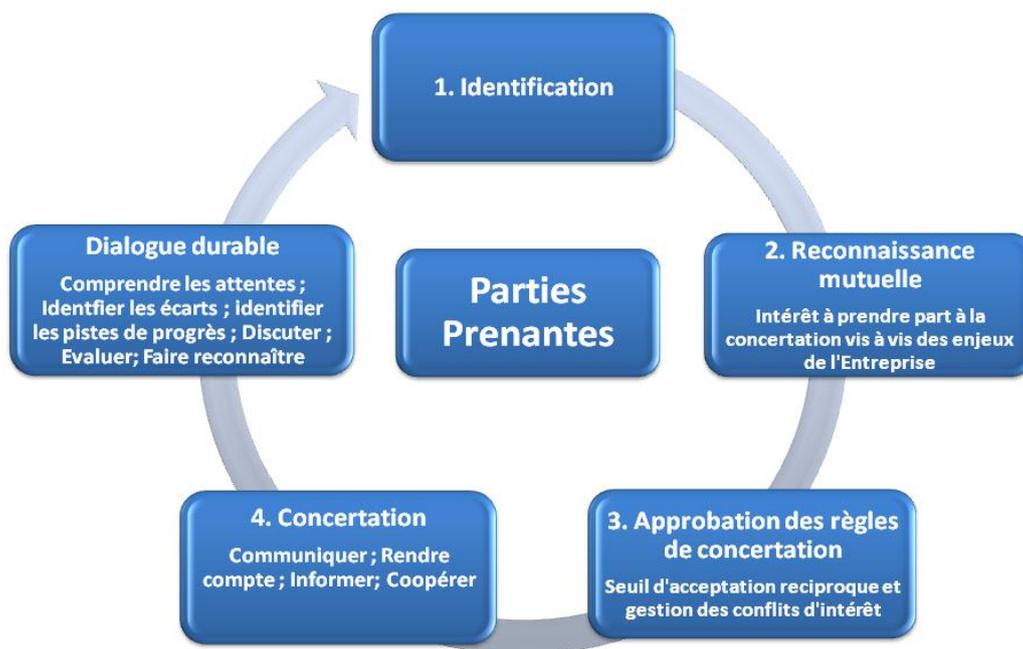


Source: Freeman, R.E., Strategic Management : A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984, Adapté.

Les attentes de ces différentes parties prenantes sont souvent contradictoires : des oppositions peuvent se manifester entre court et long terme, entre logique économique et sociale, entre croissance et rentabilité, autonomie et contrôle.

Selon sa configuration, sa taille, son statut juridique, sa finalité, l'organisation n'intégrera pas les buts et aspirations de ses parties prenantes avec le même niveau d'importance. D'où la nécessité d'identifier l'intérêt respectif de chaque partie prenante ainsi que le pouvoir dont elle dispose et qui est susceptible d'infléchir les choix de l'organisation. L'entreprise entreprendra un dialogue durable avec ses parties prenantes, cette action sera précédée par l'identification des différentes parties, ainsi que la reconnaissance de leur poids pour fixer le seuil d'acceptation réciproque des règles et assurer la gestion des conflits d'intérêts, par la suite rendre compte et informer l'ensemble des acteurs pour comprendre les attentes de chacun, évaluer les pistes de progrès, discuter des actions futures et faire reconnaître.

Figure N°2 : Les actions menées auprès des parties prenantes



Source: Freeman, R.E., Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984, Adapté.

Le travail d'un manager consiste à coordonner toutes ces composantes afin d'atteindre les objectifs fixés. **Exemple**, lancement d'un produit sans étudier le comportement du consommateur peut entraîner des conséquences désastreuses, une erreur similaire peut entraîner la réduction des bénéfices, l'entreprise pourra manquer de ressources pour payer les salaires ou les impôts, pour acheter de nouveaux équipements ou rembourser des emprunts.

L'approche systémique reconnaît l'existence de ce genre de relations et souligne le fait que les managers doivent prendre conscience de leur importance et des contraintes potentielles qui s'y rattachent ; ainsi le manager doit coordonner et combiner tout un ensemble d'activités professionnelles afin qu'un système composé d'éléments interdépendants (l'entreprise) puisse atteindre ses objectifs. Par conséquent, l'approche systémique considère le manager comme un lien entre l'entreprise et son environnement et le pousse à être plus attentif envers ses partenaires clés (clients, fournisseurs, agences gouvernementales et population locale).

De plus, l'approche systémique invite à un double regard, statique ou structurel (comment est structurée l'organisation ?) Dynamique ou fonctionnel (comment l'organisation fonctionne-t-elle dans le temps ?). Pour porter ce double regard sur l'organisation, il n'est pas nécessaire de décomposer la complexité en unités élémentaires comme le suppose la logique analytique cartésienne. Pour autant, l'approche systémique ne s'oppose pas à une approche analytique des organisations, elle en est plutôt un complément : la première permet d'appréhender le fonctionnement du tout, la seconde donne une description fine des composantes.

Section 2 : Les apports de la théorie de la contingence au management

La théorie de la contingence (ou approche situationnelle) est venue remplacer certains principes de management trop simplistes¹.

Étant donné l'immense diversité des entreprises en termes de taille, d'objectifs, de tâches etc. Il serait en effet très étonnant que l'on puisse dégager des principes universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations. Les défenseurs de la théorie de la contingence

¹ Sommaires ou qui simplifient à l'excès.

ont considéré qu'il n'existait pas une forme idéale d'organisation : ils ont établi des corrélations entre l'efficacité des structures de l'organisation et certaines données internes ou externes à cette dernière, autrement dit certaines variables de « contingences ».

2.1. Les variables contingentes fondamentales internes de l'organisation : parmi les variables internes susceptibles d'influencer la conception de l'organisation, on retiendra

2.1.1. La taille et l'âge de l'entreprise : l'effectif d'une entreprise influence de manière considérable le travail des managers. Plus il est important, plus les problèmes de coordination s'intensifient. De ce fait la structure organisationnelle d'une entreprise de 50.000 employés a toutes les chances de se révéler inefficace au sein d'une PME de 50 personnes.

2.1.2. La nature de l'activité et la qualification des technologies : pour exercer son activité, l'entreprise exploite une technologie (un processus qui consiste à transformer des ressources en produits). Les technologies usuelles ou non standard exigent des structures organisationnelles et des modes de gestion et des systèmes de contrôles différents (Woodward, 1960).

2.1.3. Particularités individuelles : les individus diffèrent entre autres par leurs ambitions, leur autonomie, leur capacité à tolérer l'ambiguïté et leurs attentes. Ces différences individuelles revêtent une importance particulière quant aux choix du manager en termes de techniques de motivation, de style de leadership et de définition des postes.

2.1.4. Le choix stratégique : la structure détermine de manière plus ou moins formalisée les modes principaux de division du travail entre unités de même que les mécanismes de coordination assurant la cohérence globale de l'organisation par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés. La structure est donc un support essentiel au déploiement stratégique. Ce lien a été théorisé par A. Chandler (1989). Ce spécialiste de l'histoire des entreprises a analysé la relation entre stratégie et structure d'entreprise en examinant les modalités de croissance de quelques grandes firmes (General Motors, Exxon, DuPont...) sur plus d'un siècle. Il a notamment montré que chaque changement important de stratégie conduisait à des modifications de la structure.

2.2. Les variables contingentes fondamentales externes de l'organisation

Les auteurs classiques (Taylor, Fayol, Weber) voyaient l'organisation indépendamment de ses relations avec l'environnement extérieur, ce qui se comprenait bien à une époque où il était relativement simple et stable. Au fur et à mesure où il s'est complexifié (accroissement du nombre de paramètres environnementaux à prendre en considération) et où il est devenu plus turbulent (les paramètres évoluent plus vite et de manière moins prévisible), il a acquis le statut de variable contingente.

2.2.1. Incertitude environnementale le degré d'incertitude liée aux évolutions politiques, technologiques, socio culturelles et économiques influence le processus managérial.

Une méthode qui fonctionne à la perfection dans un environnement stable et prévisible peut se révéler totalement inappropriée au sein d'un environnement changeant et imprévisible (Lawrence et Lorsch, 1973).

Ces variables influencent le travail des managers c'est-à-dire leur manière de coordonner et de combiner l'ensemble des activités professionnelles.

Pour résumer, la théorie de la contingence affirme qu'il n'existe pas de méthode idéale qu'il suffirait d'appliquer, mais que le type de solutions envisagées dépend toujours du contexte et de la situation rencontrée.

Étude de cas N° 1

L'application de l'analyse systémique et de la contingence sur les organisations de services (cas de la faculté des sciences commerciales, économiques et de gestion de Sidi Bel Abbas).

Objectif : Monter en quoi l'analyse systémique et la théorie de la contingence sont-elles des modélisations théoriques particulièrement bien adaptées à la société moderne.

Après la présentation de la mission de l'organisation (faculté) et des ressources dont elles disposent pour parvenir à ses fins, les étudiants doivent décrire l'environnement de la faculté en termes de réglementations, de technologies, de stabilité économique, situation géographique, démographique, sociale.

Ensuite, mettre en avant les principales forces et faiblesses de la faculté ainsi que les opportunités et menaces dont elle doit se réjouir ou contrecarrer. Pour voir l'ensemble des interactions entre les quatre composantes de l'analyse et les actions à mener.

Après, le groupe doit définir la principale stratégie globale suivie par la faculté, et préciser sa stratégie générique pour finir par étudier leur compatibilité avec sa taille².

L'analyse finira par déterminer l'avantage concurrentiel potentiel de la faculté et formuler les recommandations ou la démarche à suivre pour le conserver.

² L'enseignante a présenté de manière sommaire la définition de la stratégie globale et générique et leurs types (spécialisation, diversification ou d'impartition ainsi que la domination par les couts, écrémage « différenciation » ou de concentration « focalisation »).

COURS MAGISTRAL N° 2

Ce cours sera une introduction du deuxième chapitre, il présentera les concepts liés au management et au métier du manager. Il commencera par la description des traits communs des organisations et il mettra en avant, ensuite, les caractéristiques distinctives entre les managers et les autres collaborateurs. Il sera conclu par la pyramide des niveaux organisationnels.

Compétences à acquérir dans ce cours :

- Maitriser les concepts clés de l'organisation, d'un manager et des collaborateurs.
- Être capable de définir une organisation à travers ses traits communs et de différencier entre les managers et leurs collaborateurs

Nombre de séances : 1

Chapitre 2 : Le management et le métier du manager

Aujourd'hui, les managers sont partout. Ils peuvent être des hommes et des femmes entre 18 et 80 ans. Ils sont à la tête de multinationales, de petites ou de moyennes entreprises, de structures administratives et de services publics, d'hôpitaux, de musées, d'écoles, d'associations. Par ailleurs, le manager se rencontre à des divers niveaux de la hiérarchie, tant dans les hautes sphères de la responsabilité et du pouvoir qu'au milieu de la pyramide organisationnelle, voire en contact avec le personnel. Cette profession existe dans tous les pays du globe.

Nous allons nous intéresser à leur univers et celui du management des organisations : qui sont ces hommes et ces femmes ? Où travaillent-ils ? Qu'est-ce que le management ? À quoi servent les études en management ? Quels sont les nouveaux défis auxquels font face les managers d'aujourd'hui ?

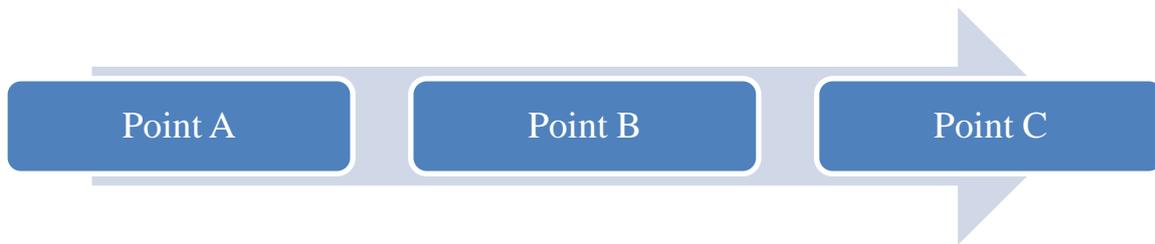
Section 1 : Les traits communs des organisations

Les managers travaillent dans des **organisations**. Qui sont un ensemble de personnes rassemblées afin d'atteindre des objectifs, par une division du travail et des fonctions, grâce à des modalités de coordination définies.

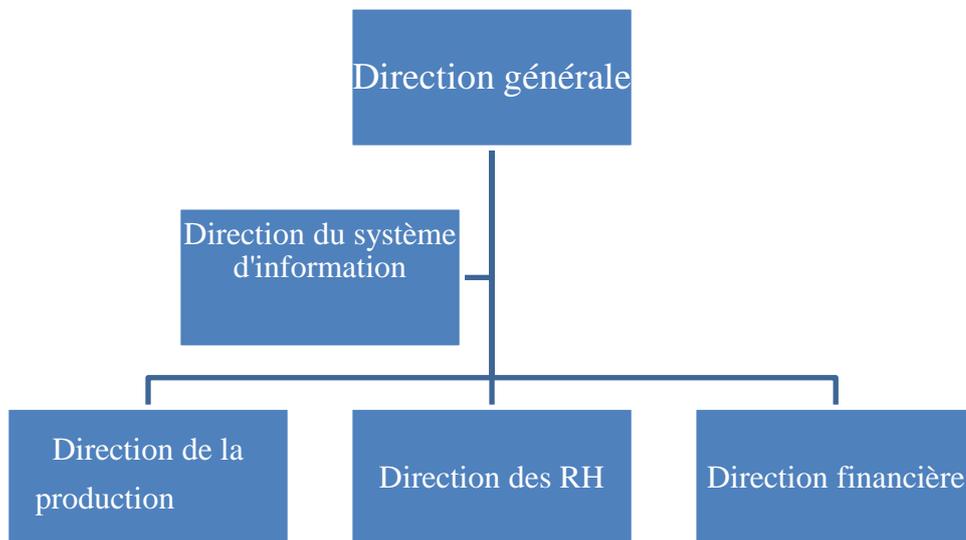
Le terme d'organisation désigne aussi une entité poursuivant un but précis, se composant de personnes ou de membres et possédant une structure systématique (pour déterminer le comportement de leurs membres, l'orienter et lui fixer des limites, pour cela l'organisation établit des règles, demande à certains individus d'en contrôler d'autres, forme des équipes de travail ou décrit le poste que chacun sache ce qu'il a à faire.).

✓ **Traits communs des organisations**

Trait N° 1 : Objectifs : savoir aller d'un point A aller vers un point C en passant par un objectif intermédiaire (B).



Trait N° 2 : Structure



Trait N°3 : Personnel



Section 2 : Les caractéristiques distinctives entre les managers et les autres collaborateurs

Il existe deux types de membres dans les organisations : les employés et les managers.

2.1. Les employés sont les personnes qui s'occupent d'une tâche donnée et n'ayant aucune responsabilité. Exemple : ils enregistrent une commande par téléphone, assurent une relation commerciale ou réalisent une opération sur une chaîne de montage.

2.2. Les managers, en revanche, dirigent les activités des employés et des responsables de niveau inférieur et se répartissent généralement en trois catégories : les cadres dirigeants, les cadres intermédiaires et les agents de maîtrise.

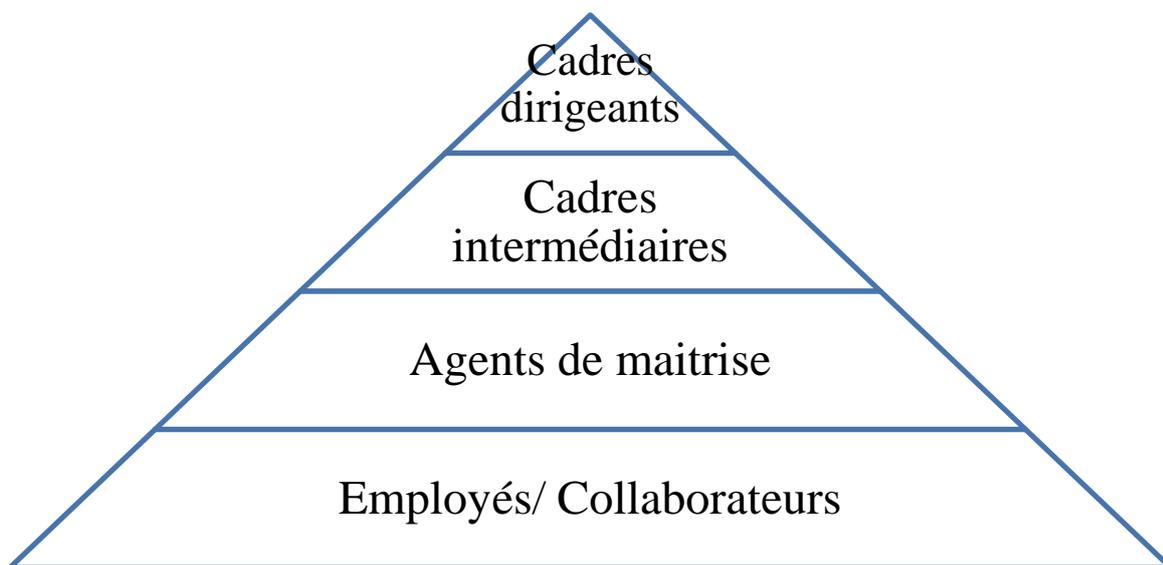
2.3. Les niveaux organisationnels :

- Nous avons **les managers de première ligne** qui correspondent généralement aux contremaîtres, superviseurs, chefs d'équipe ou coordinateurs. Leur mission consiste à gérer les activités quotidiennes des employés.
- Les **managers intermédiaires** occupent des niveaux d'encadrement balançant entre le terrain et les hautes sphères. Ils dirigent d'autres managers, voire des employés ; et se

chargent de traduire les objectifs de la direction en données exploitables par les responsables et collaborateurs de niveau inférieur (ce sont les chefs de département, chefs de projets, responsable d'unité ou chef de service).

- À la pointe de la pyramide se trouvent **les cadres dirigeants (parfois appelés Top Managers)**, ils sont chargés de prendre des décisions sur la stratégie et la direction de l'organisation et d'instaurer des règles s'appliquant à tous les membres. Ce sont des vices présidents, PDG, directeurs généraux.

Figure N°3 : Pyramide des niveaux organisationnels



Source : Etabli par nos soins sur la base des écrits au-dessus

La différence essentielle entre les deux groupes est donc que les managers ont des employés ou des collaborateurs qui leur rendent des comptes.

COURS MAGISTRAL N°3

Ce cours traitera de la définition du management à travers ses finalités, décrira le travail des managers ensuite, il détaillera leurs rôles clés ainsi que leurs compétences.

Compétences à acquérir dans ce cours :

- Maîtriser les concepts clés qui permettent de définir un manager, ses rôles et ses compétences.
- Être capable de justifier pourquoi les managers sont-ils aussi importants pour les organisations et comment le travail d'un manager évolue-t-il en fonction de sa position dans l'organisation pour finir avec les compétences qui influent sur l'efficacité managériale.

Nombre de séances : 1

Section 3 : Finalités de management

Un examen rapide de la littérature en gestion montre l'extrême prudence des auteurs lorsqu'il s'agit de cerner la notion de management. La plupart reconnaissent le caractère imprécis du terme, renforcé par un usage excessif et souvent abusif : « le mot est usé à force de servir » (Saussois, 1999). Qu'on se penche sur les ouvrages orientés plutôt gestion des ressources humaines ou sur les contributions plus généralistes, les énoncés relatifs à la notion de « management » restent très proches de la conception proposée par Fayol, en y ajoutant néanmoins quelques nuances importantes.

Prenons quelques exemples : « la notion de management concerne l'ensemble des actions impliquées dans la conduite des organisations pour réaliser les finalités et les objectifs de ces organisations. Ces actions se déclinent en termes de planification, d'organisation, d'animation et de contrôle » (Aubert, 2002). Cette définition est très voisine de celle proposée par Thiétart (1980) pour qui le management est « l'art de conduire une organisation, de diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'appliquant à tous les domaines d'activité de l'entreprise ». Étant donné que Fayol lui-même insistait dans ses principes sur la nécessaire capacité

d'adaptation du manager, le fait de considérer le management comme « art » ne constitue pas en soi une rupture spectaculaire avec l'effort de la rationalisation de la fonction de direction qu'il avait réalisé au début du siècle. L'analogie avec l'art est réaffirmée dans cette autre définition : « Le management est l'art de mettre l'organisation au service de la stratégie » (Boyer, 1990) ; cette proposition laisserait toutefois entendre que la stratégie ne relèverait pas du management, ce qui est très contestable.

Autre exemple, pris cette fois-ci chez des auteurs américains (Robbins, 2004) : « Le management désigne le processus par lequel des activités sont réalisées de façon efficace, avec et *via* d'autres personnes. Il englobe les fonctions de base que sont **la planification, l'organisation, la direction et le contrôle** ». En gros, ici encore, la définition de Fayol avec l'accent mis sur l'activité de coordination et l'ajout d'une connotation *à priori* positive (le management est associé à l'idée d'action efficace).

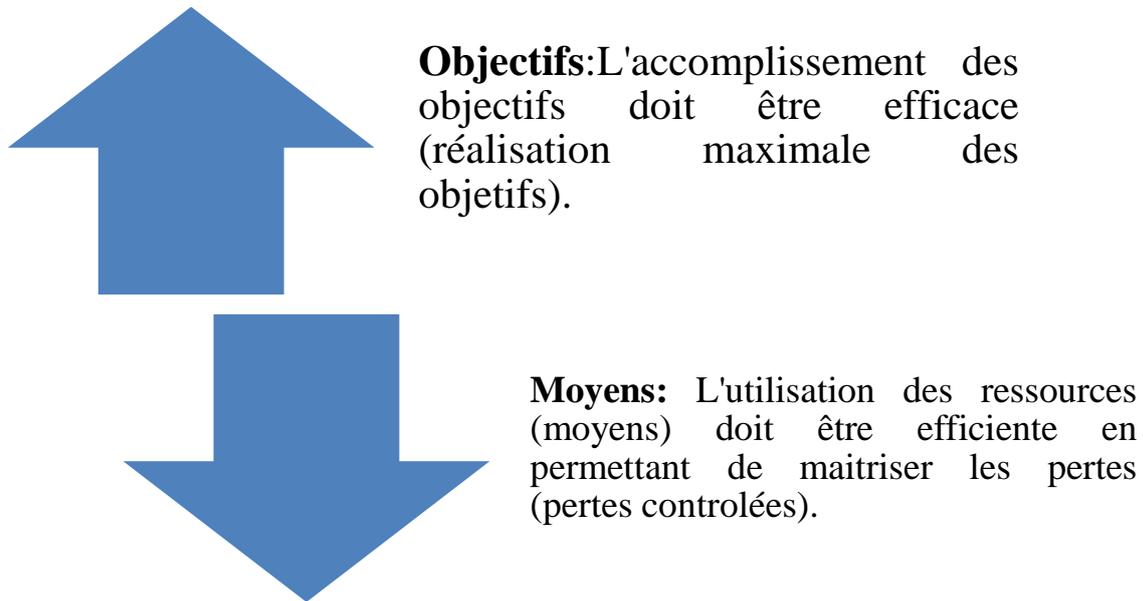
Pour résumer, c'est un processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et efficiente, *via* et avec la coopération d'autrui.

3.1.L'efficience renvoie à la capacité de faire les choses bien et illustre la relation entre les ressources et le rendement, les managers doivent jongler en permanence avec des ressources rares et en avoir un usage rentable.

3.2.L'efficacité mesure se référant au fait d'effectuer les tâches qui s'imposent d'atteindre des objectifs.

Un management digne de ce nom doit permettre de parvenir à ses fins (efficacité) mais d'une façon rentable assortie d'une utilisation optimale des moyens (efficience).

Figure N°4 : Finalités de management



Efficacité et efficacité reflètent donc la performance, qu'elle soit exprimée en termes économiques, financiers, sociaux ou même sociétaux. Et c'est bien aux managers qu'incombe la responsabilité de réaliser les performances attendues : ils sont au cœur du système parce qu'ils ont reçu un mandat de l'organisation pour la diriger, gérer au mieux les moyens nécessaires à l'activité, assurer son développement et garantir le meilleur revenu aux apporteurs de ressources. On ne peut donc pas dissocier l'analyse des pratiques managériales de la réflexion sur l'efficacité et l'efficacité : la « science » du management est orientée vers la recherche de la performance.

Question : Les organisations peuvent être efficaces mais inefficaces ? (Exemple : Réduction des coûts d'enseignement par étudiants en optant pour l'apprentissage par ordinateur, les programmes d'études à distance (e-learning)).

Section 4 : Décrire le travail des managers et leurs rôles dans l'organisation.

4.1. Le processus de management : Comme mentionné précédemment, le management est un processus qui comprend quatre étapes fondamentales :

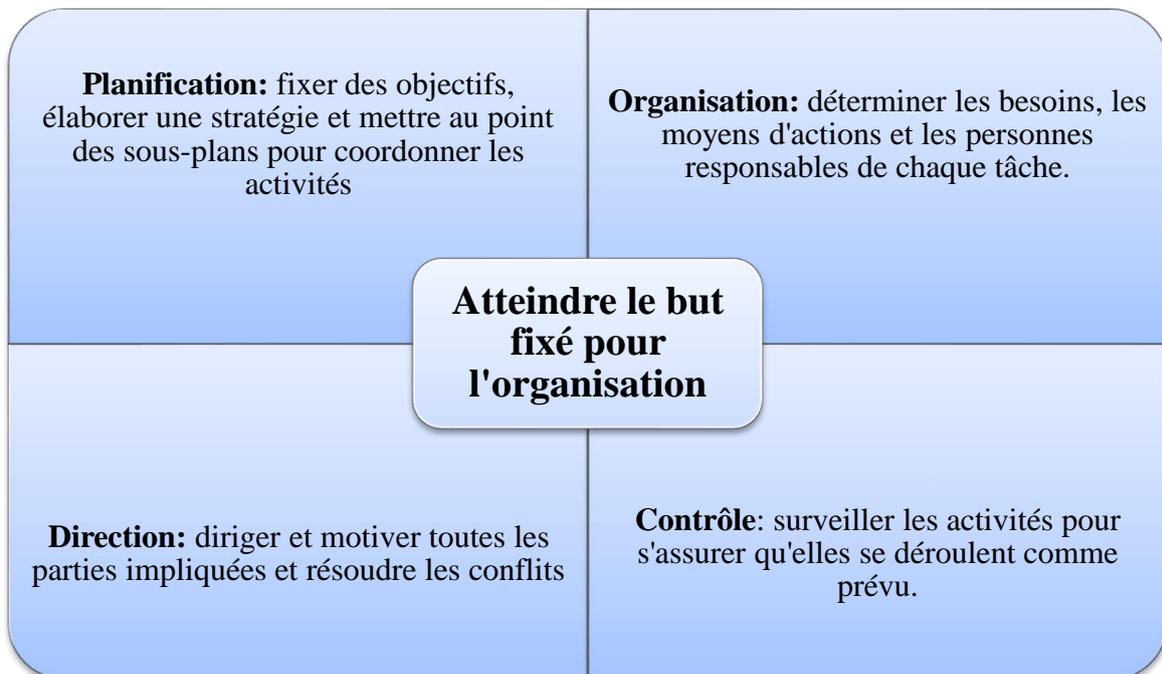
La planification : définir des objectifs ;

L'organisation : trouver comment les atteindre ;

La direction : motiver les effectifs et les orienter vers la réalisation des objectifs ;

Et **le contrôle** gérer les activités et comparer entre ce qui a été fait ce qui devait être fait.

Figure N°5 : Les étapes du processus de management



4.2. Quels sont les rôles clés des managers ?

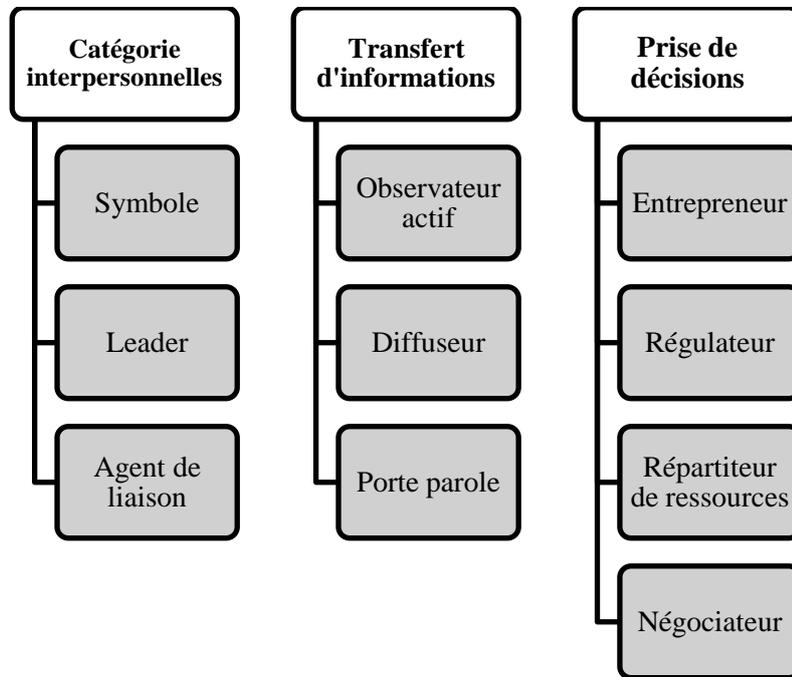
Selon Henry Mintzberg (1990), les managers jouent dix rôles (comportementaux) différents répartis en trois catégories.

La première porte sur **les relations interpersonnelles** (symbole, leader, agent de liaison),

La deuxième sur **le transfert d'informations** (observateur actif, diffuser, porte-parole)

Et la dernière sur **la prise de décisions** (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur).

Figure N°6 : La classification des principaux rôles d'un manager



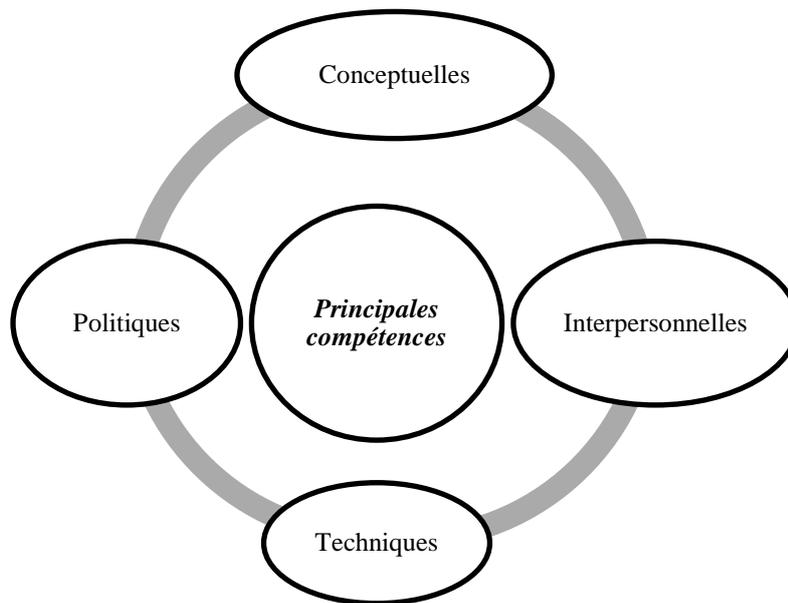
Source : MINTZBERG H., Le management, Paris, Les éditions d'organisation, 1990.

4.3. Quelles sont les compétences attendues des bons managers ?

Outre l'aptitude à exercer les rôles clés, les managers présentent un nombre de compétences. Dans les années 70, l'expert en management Robert L. Katz en a identifié 4.

Il existe quatre compétences principales nécessaires pour réussir en tant que manager. Elles sont **conceptuelles** (capacité à analyser et à comprendre des situations complexes), **interpersonnelles** (capacité à comprendre les autres), **techniques** (capacité à appliquer des connaissances spécialisées) et **politiques** (capacité à améliorer son statut et à s'assurer une base de pouvoir).

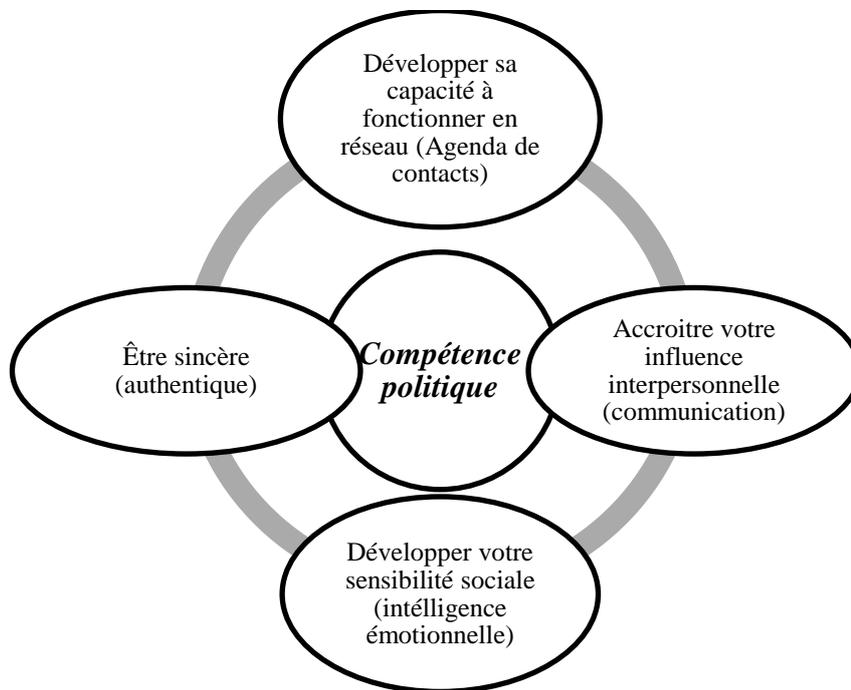
Figure N°7 : Les principales compétences d'un manager



Source: Tim O. Peterson & David D. Van Fleet, The ongoing Legacy of R.L. Katz, in Management decision, Vol 42, No, 10, 2004, Adapté.

Comment développer sa compétence politique ? La compétence politique d'une personne est déterminée par sa capacité à fonctionner en réseau, à jouer sur son influence interpersonnelle, à faire preuve de sensibilités sociales et à exercer son action avec sincérité (Gaxie, 1978).

Figure N°8 : Les déterminants de la compétence politique



Source : Bourdieu, P., *La Distinction. Critique sociale du jugement*, les éditions de minuit, 1979, adapté.

COURS MAGISTRAL N°4

Compétences à acquérir dans ce cours :

- Être capable d'expliquer l'intérêt d'étudier le management ainsi que de comprendre les relations entre ce dernier et les autres disciplines.
- De cerner comment la mondialisation affecte-t-elle les organisations modernes et de mettre en avant les indicateurs culturels à prendre en considération pour gérer une entreprise dans un contexte diversifié.

Nombre de séances : 2

4.4. Étudier le management : pour quoi faire ?

Pour ceux qui visent une place de direction, les études en management apportent les connaissances de base nécessaires à tout dirigeant. Et pour ceux qui s'orientent vers d'autres carrières, elles permettent de saisir le comportement des supérieurs et le fonctionnement interne des organisations. Le champ de management ne saurait s'appréhender comme un champ d'études isolé, il donne en effet corps au travail et aux pratiques de plusieurs spécialistes dans des disciplines très variées. Ces connexions interdisciplinaires, sont essentielles à une bonne appréhension de la richesse des problématiques managériales.

4.5. Quelles relations entre le management et les autres disciplines ?

Le management n'existe pas hors de son contexte et ses pratiques sont directement influencées par des études dans des domaines tels que **l'anthropologie** (apprendre le fonctionnement de l'être humain et de ses activités), **l'économie** (comprendre l'affectation et la répartition des ressources), **la philosophie** (développer des valeurs et une éthique), **les sciences politiques** (comprendre le comportement de l'individu et du groupe selon une approche politique) , **la psychologie** (assimiler le comportement individuel) et **la sociologie** (comprendre les relations entre individus).

Étude de cas N°2 : Un professeur de gestion ou un formateur en management sont-ils des managers ? Argumentez à partir des quatre fonctions fondamentales et des dix rôles de Mintzberg.

Section 5 : Comment la mondialisation affecte-t-elle les organisations ?

5.1. Définition des concepts liés à la mondialisation :

Village mondial : concept d'un monde sans frontières de production et de commercialisation de biens et de services à travers la planète.

On parle de mondialisation lorsque les organisations échangent des biens et des services avec des acteurs économiques dans d'autres pays, lorsqu'elles emploient des compétences managériales et techniques internationales ou lorsqu'elles font appel à des ressources financières en dehors de leur pays d'origine.

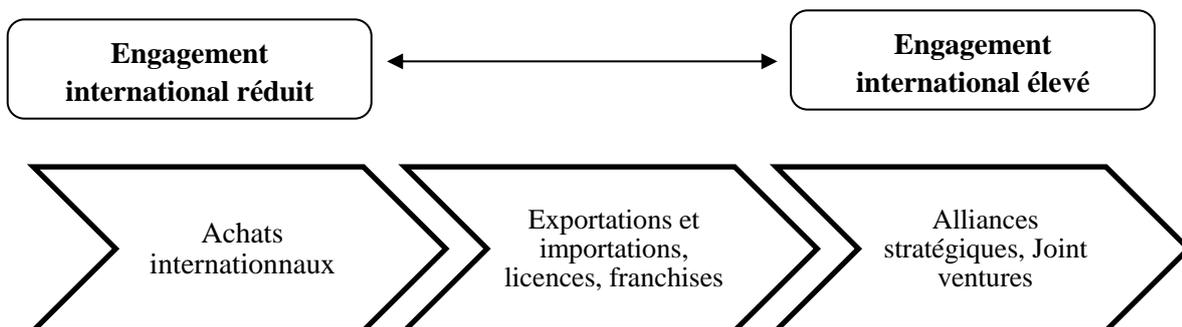
Une firme **multinationale** (entreprise opérant simultanément dans plusieurs pays) peut prendre différentes formes :

Multidomestique : entreprise opérant simultanément dans plusieurs pays et décentralisant la prise de décision pour chaque opération locale.

Globale : entreprise qui centralise la prise de décision dans son pays d'origine ;

Transnationale : entreprise cherche à abandonner des structures internes qui dressent des barrières géographiques artificielles.

Figure N°9 : Les étapes de la mondialisation :



Pour internationaliser son activité, une organisation commence souvent par des **achats internationaux** (global sourcing, qui implique l'achat de biens ou de services à l'international, le plus souvent avec un objectif de réduction des coûts, la sécurité de l'approvisionnement et la

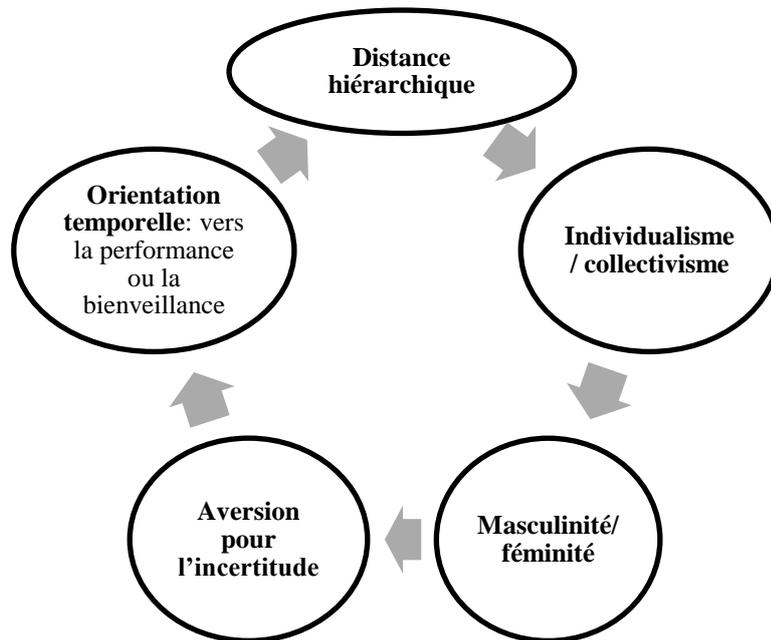
rapidité), passe ensuite par **l'exportation ou l'importation** de biens et de services (afin de se positionner sur des marchés mondiaux) et utilise des **licences** (une entreprise donne à une autre, contre rémunération le droit d'utiliser une marque, une technologie ou des spécifications de produits dans le domaine de l'industrie) ou des franchises (une entreprise donne à une autre, contre rémunération le droit d'utiliser une marque, une recette ou des spécifications de produits dans le domaine des services : Mc donald's) avant de créer une **alliance stratégique internationale** (un partenariat impliquant le partage de ressources et de connaissances avec un ou plusieurs partenaires internationaux) ou une **filiale étrangère** (ou joint-venture, une forme particulière d'alliance stratégique qui implique la création d'une nouvelle entité indépendante et dont les partenaires partagent la propriété).

5.2. Les indicateurs de la culture nationale du modèle de Hofstede

Pour réussir dans un contexte international, les managers doivent tenir compte de diverses situations légales, politiques et économiques.

De plus, la différence entre cultures nationales pose un défi important. La recherche de Hofstede (70,80) constitue un cadre de référence pour comprendre les cultures nationales. Son analyse porte sur les valeurs liées au travail de plus de 116000 employés d'IBM dans 40 pays, elle révèle que les managers comme les employés se distinguent selon 5 indicateurs de culture nationale (distance hiérarchique, individualisme/ collectivisme, masculinité/ féminité, aversion pour l'incertitude, orientation temporelle, vers la performance ou la bienveillance).

Figure N°10 : Les indicateurs de la culture nationale du modèle de Hofstede



Source : Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M., Cultures et organisations, Pearson éducation, Paris, 2010, Adapté.

5.3. Qu'attend la société des organisations et des managers ?

La société attend des organisations et des managers de se comporter de façon responsable. Les organisations peuvent répondre à ces attentes dans une logique d'obligation, de sensibilité ou de responsabilité sociale.

Cette dernière correspond à l'obligation d'une organisation non seulement de suivre les règles imposées par la loi et le système économique, mais aussi de poursuivre des objectifs à long terme servant le bien de la société.

Le comportement **éthique** d'un manager ³dépend de plusieurs facteurs, y compris de ses valeurs personnelles, de sa personnalité et de ses expériences, de la culture de l'organisation, des règles, des incitations et sanctions en place, ainsi que des caractéristiques de la situation.

³ Ensemble de règles et de principes distinguant une bonne d'une mauvaise conduite.

Beaucoup d'entreprises mettent des codes de déontologie⁴ afin de réduire l'ambiguïté concernant les comportements à adopter. Au-delà de ces règles formelles, le rôle des managers, à travers leurs paroles et leurs actes, peut servir de modèles.

Les évolutions récentes de l'environnement des organisations (TIC, mondialisation, émergence de puissances économiques nouvelles, développement des réseaux) contribuent à solliciter toujours plus les aptitudes des managers à l'animation des équipes, sans pour autant diminuer l'exigence des compétences techniques indispensables à leur légitimité. Dans un contexte où les outils et les méthodes ne suffisent plus pour faire face à la complexité et à l'incertitude, les managers deviennent les acteurs clés des organisations.

⁴ Documents officiels répertoriant les valeurs fondamentales d'une entreprise ainsi que les règles d'éthique que le manager et les employés doivent respecter dans le cadre de leur travail.

COURS MAGISTRAL N° 5

Deuxième Partie : Les composantes des systèmes de management

La deuxième partie aborde la question des composantes des systèmes de management, il s'agit d'expliquer concrètement comment les managers analysent la situation de l'organisation et de l'environnement dans lequel elle est insérée afin de définir ses grandes orientations de développement qu'il conviendra ensuite de déployer. Les choix opérés à ce niveau par les managers sont complexes en raison non seulement des caractéristiques mêmes des informations à manipuler, exogènes, incomplètes, peu fiables, etc. mais aussi des contraintes multiples à prendre en considération dans les processus de prise de décision. On verra par ailleurs que la latitude des managers est de plus en plus étroitement encadrée par des dispositifs de gouvernance, qui comprennent, entre autres, des modalités spécifiques de contrôle de l'action managériale.

Compétences à acquérir dans ce cours :

- Maîtriser les concepts clés rattachés au pilotage stratégique, au management opérationnel ainsi que l'animation des individus membres de l'organisation et leur contrôle.
- Être capable de mobiliser les concepts liés à chaque système pour pouvoir analyser des problématiques concrètes d'études de cas et d'apporter les réponses adéquates à chaque cas.

Nombre de séances : 2

Chapitre 1 : Système de planification

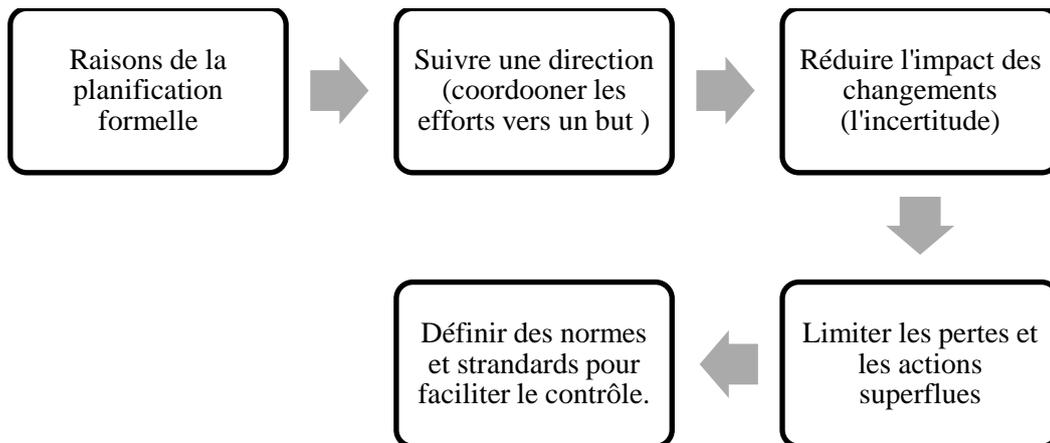
Section 1 : Qu'est-ce que la planification ?

La planification sert de point de départ à la plupart des activités de management.

La planification formelle implique la définition des objectifs spécifiques pour une période de temps donnée, et le développement de plans explicites afin de garantir que les objectifs soient atteints. Mintzberg (1994) définit la planification comme une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décision. Il met l'accent sur plusieurs caractéristiques de la planification. Tout d'abord, il insiste sur l'idée que planifier, c'est décider : un plan est ensemble intégré de décisions interdépendantes. Ensuite, il souligne l'importance de la formalisation : planifier suppose des opérations de décomposition du problème à résoudre et d'articulation des procédures de résolution de ce problème, la formalisation correspond bien à une volonté de rationalisation du processus de décision. Dans cette perspective, la planification a plusieurs fonctions importantes pour l'organisation :

- Elle permet d'anticiper et de s'assurer que le futur est pris en considération dans la définition des objectifs à long terme ;
- Elle constitue un mode de coordination des activités au sein de l'organisation ;
- Elle est un outil de la communication, aussi bien vis-à-vis de l'extérieur qu'en interne ;
- Elle est la base du contrôle et incite à analyser les écarts entre ce qui a été planifié et ce qui a été effectivement réalisé.

Figure N°11 : Les raisons de la planification



Section 2 : Le management stratégique

2.1. Le management stratégique : Définition et étapes

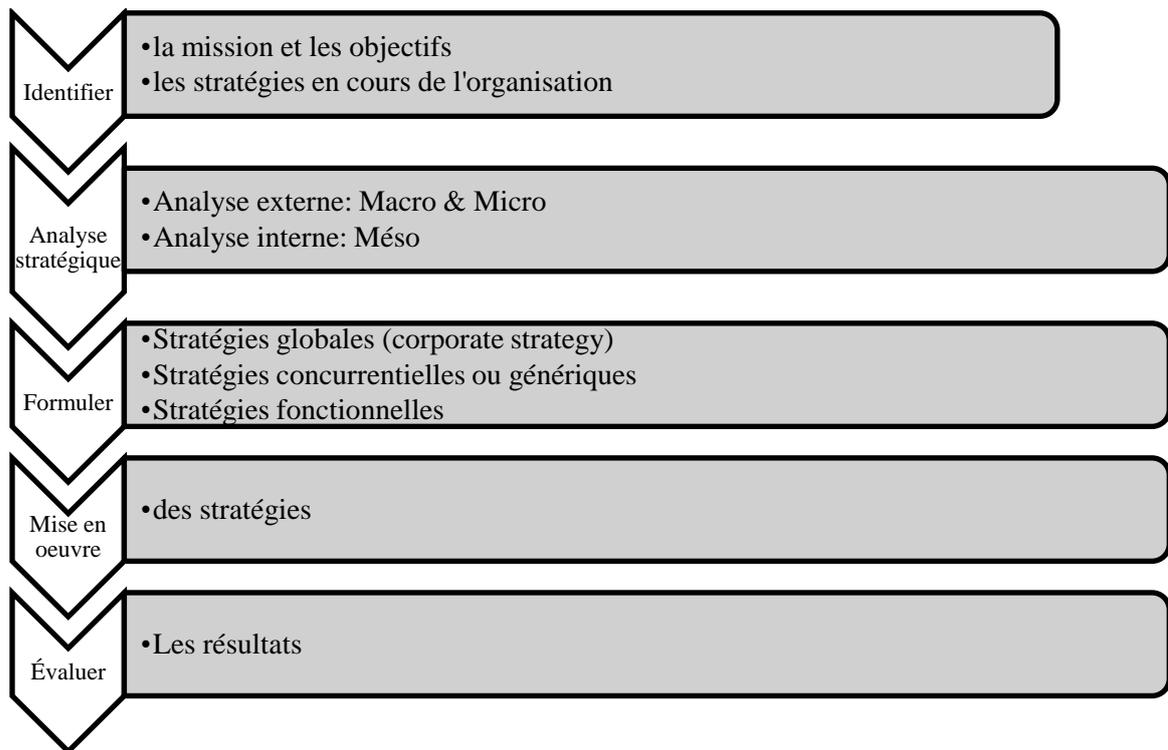
Ce processus concerne l'ensemble des activités qui permettent de développer la stratégie d'une organisation.

Tandis que **la stratégie** est l'ensemble des plans définissant comment l'entreprise cherche à atteindre ses objectifs, les sources de ses avantages concurrentiels ainsi que sa façon d'attirer et de satisfaire ses clients.

Le processus de management stratégique est un processus en 6 étapes, il comprend :

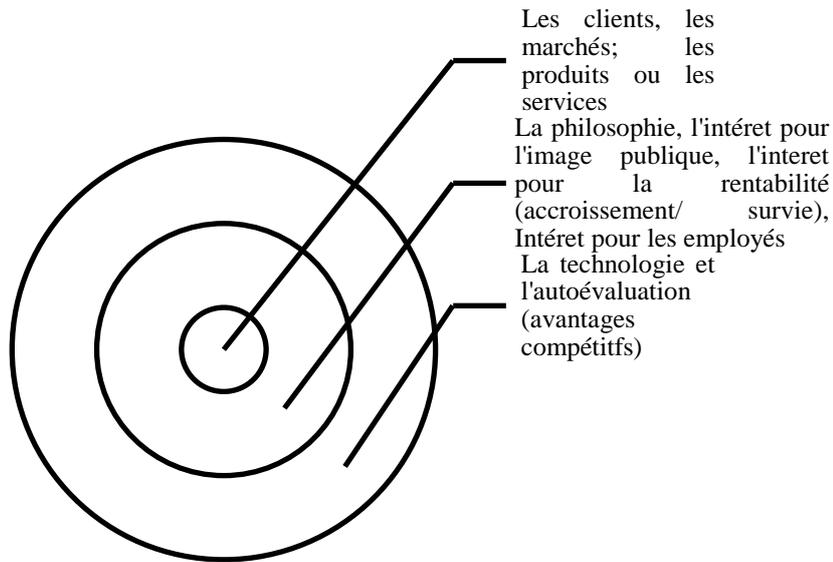
- i. Identifier la mission, les objectifs et les stratégies existantes de l'organisation ;
- ii. Effectuer l'analyse externe (Macro & Micro) ;
- iii. Effectuer l'analyse interne (Méso) ;
- iv. Formuler des stratégies (stratégies d'entreprise, concurrentielles, et fonctionnelles) ;
- v. Mettre en œuvre les stratégies
- vi. Évaluer les résultats

Figure N°12 : Les étapes du processus de management stratégique



2.1.1. Identifier la mission : chaque organisation a besoin d'une mission, c'est à dire la déclaration et la définition de sa raison d'être, la définition de ses clients, de sa philosophie ainsi que de sa technologie exemple la mission de Facebook est d'être un utilitaire social qui vous connecte aux personnes de votre entourage,

Figure N°13 : Aspects d'une mission stratégique



Source : Collins, J. (1996) *Bâties pour durer*, Éditions First, 1996, Adapté.

Et il est par ailleurs important pour le manager de pouvoir identifier **les objectifs et les stratégies actuels** de l'organisation afin d'avoir un appui pour évaluer si ceux-ci doivent être changés. ;

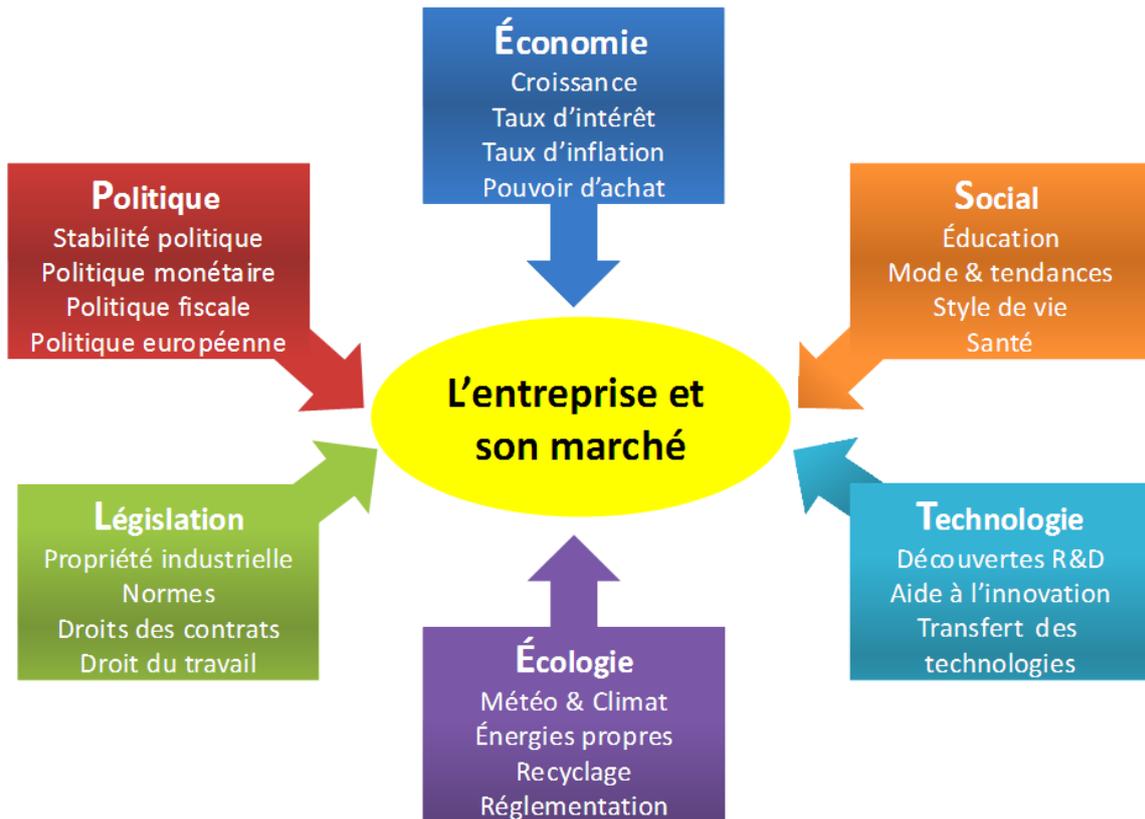
Dans les années 1960, sont apparues les premières propositions formalisées d'analyse stratégique, le modèle de Harvard (LCAG)⁵ et les matrices SWOT (MOFF), s'en est suivi le modèle d'analyse industrielle de porter dans les années 1980.

2.1.2. Effectuer l'analyse externe (Macro & Micro) : le manager doit examiner l'environnement spécifique et général pour comprendre les tendances et les changements, après il doit déterminer **les opportunités** (tendances positives dans l'environnement externe) que l'organisation peut exploiter et **les menaces (tendances négatives)** qu'elle doit contrecarrer.

⁵ Initiales de ses quatre auteurs de Harvard Business School (Learned, Christensen, Andrew et Guth). Ce modèle présentait les choix stratégiques comme le résultat de la confrontation entre d'une part, des menaces et des opportunités identifiées dans l'environnement de l'entreprise et d'autre part, les forces et faiblesses de l'entreprise résultant de l'analyse interne des ressources et de l'organisation. La logique de ce modèle a été critiquée car il repose implicitement sur l'hypothèse que l'entreprise cherche plus à « réagir » face aux évolutions de son environnement qu'à les anticiper, voire les provoquer. D'autant plus, que le modèle suppose une certaine stabilité de l'environnement, que l'on observe plus aujourd'hui dans la majorité des secteurs d'activité. Ces limites expliquent l'apparition ultérieure d'un autre outil dérivé de ce modèle : les matrices SWOT.

a) **L'outil PESTEL** : Le modèle PESTEL analyse le macro-environnement et identifie six forces : P (politique) ; E (économique), S (social), T (technologique), E (environnemental), L (légal)

Schéma N° 1 : L'outil PESTEL



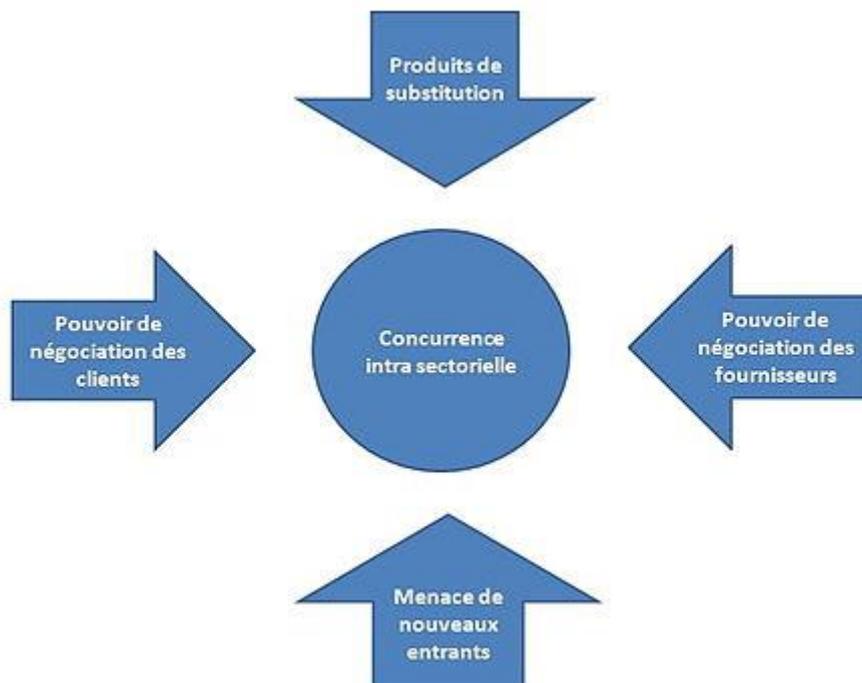
Cette méthode permet de rassembler un ensemble d'informations afin d'identifier et de hiérarchiser les éléments de l'environnement qui peuvent constituer une opportunité ou une menace pour l'entreprise. Chaque fois qu'un des facteurs clés de l'environnement évolue, il risque d'avoir un impact sur l'équilibre futur de l'entreprise. Il est particulièrement important de souligner que la méthode PESTEL doit être utilisée pour prévoir l'impact futur des facteurs environnementaux. Les décideurs sont amenés à se poser des questions sur les indices futurs de l'évolution de telle ou telle catégorie de facteurs de l'environnement. Il est primordial pour les entreprises d'anticiper les évolutions de l'environnement, d'en faire une opportunité de développement, plutôt que d'en subir les contrecoups.

b) L'outil des 5 forces de la concurrence (l'analyse industrielle ou Micro)

La dynamique concurrentielle peut être analysée grâce au modèle des 5 forces de la concurrence de M. Porter. Ce modèle permet de caractériser l'attractivité d'une industrie. Le modèle des 5 forces de la concurrence (Porter, 1986) permet d'évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle. L'analyse de Porter se situe au niveau d'un secteur d'activité que l'on peut définir comme l'ensemble des entreprises qui proposent des produits étroitement substituables. Quand une entreprise possède plusieurs DAS (Domaines d'Activités Stratégiques), il faudra faire une analyse des forces concurrentielles par DAS.

Porter identifie cinq forces qui déterminent l'attractivité d'un secteur et conditionnent la capacité d'une organisation à y développer une position d'avantage concurrentielle, celui-ci étant la capacité de l'entreprise à obtenir durablement de meilleures performances que celles des concurrents.

Schéma N° 2 : L'outil des cinq forces de Porter



Quelques années après avoir proposé cet outil des cinq forces concurrentielles, Porter a mentionné la nécessité d'ajouter l'État dans son analyse. Même si l'État ne peut être traité

comme une force en tant que telle, l'analyse incluant l'État permet de définir si ses décisions limitent le profit de la firme analysée. Le modèle de Porter est cependant soumis à des critiques. L'analyse des forces concurrentielles n'étudie pas les possibilités de synergie entre plusieurs DAS et néglige les possibilités de coopération, de partenariat entre entreprises concurrentes. Des entreprises appartenant à un même groupe stratégique peuvent en effet collaborer (pour diminuer les coûts...).

2.1.3. Effectuer l'analyse interne (Méso) : qui fournit des renseignements importants sur les **ressources** spécifiques (les moyens qu'une organisation emploie pour développer, fabriquer et livrer des produits à ses clients) et les **compétences** d'une organisation (la manière par laquelle les ressources sont gérées et qui procure un avantage concurrentiel). Un manager devrait être capable d'identifier les **forces** (toutes les activités que l'organisation fait bien et toutes les ressources uniques qu'elles possèdent) et les **faiblesses** (toutes les activités que l'organisation ne fait pas bien et toutes les ressources dont elle a besoin et qu'elle ne possède pas)

Cette analyse s'effectue à l'aide de l'outil **SWOT** (strengths, weaknesses, opportunities, threats) ou MOFF en français (Menaces-Opportunités/ Forces-Faiblesses). La logique de ces matrices s'inspire du modèle LCAG au sens où la réflexion stratégique est issue de la confrontation entre des éléments extérieurs et des variables internes, mais elle permet d'affiner l'analyse en suggérant que des données concernant l'entreprise ne peuvent être considérées comme des forces et des faiblesses qu'au regard des phénomènes de son environnement. Inversement, ces derniers ne peuvent s'analyser en termes de Menaces et d'Opportunités qu'en fonction de la situation propre de chaque entreprise.

Les matrices MOFF ont connu un succès important auprès de grandes entreprises jusqu'à la fin des années 1970. Elles avaient le mérite d'inciter les entreprises à ne pas négliger l'une ou l'autre des composantes du diagnostic stratégique et à y reporter toutes les données, même celles qui pouvaient sembler *à priori* gênantes.

Tableau N°1 : La matrice de SWOT (MOFF)

Diagnostic interne	externe et	Forces internes	Faiblesses internes
Opportunités externes		Exploiter les forces pour s'emparer des opportunités	Réduire ses faiblesses ou acquérir des compétences pour s'emparer des opportunités
Menaces externes		Exploiter les forces pour limiter les menaces	Réduire ses faiblesses pour diminuer les menaces

2.1.4. Formuler des stratégies : après avoir accompli l'analyse SWOT, le manager est prêt à formuler des stratégies appropriées (c'est-à-dire des stratégies qui exploitent les forces et les opportunités externes, protègent celles-ci des menaces externes ou corrigent les faiblesses trop importantes).

2.1.4.1. Stratégies d'entreprise (corporate strategy) : définit les domaines d'activités actuels et futurs d'une organisation, ainsi que le développement de ses activités (spécialisation, diversification et stratégies d'impartition)

1) Spécialisation :

Focaliser les ressources et compétences sur moins de DAS pour y attendre la meilleure position concurrentielle possible.

Spécialisation totale = 1 DAS ou le recentrage = se séparer de certains DAS et se concentrer sur quelques métiers.

Motivations :

-Diversification des portefeuilles des actionnaires, pas au sein des firmes.

- Recherche d'une taille critique, d'une présence mondiale

- Suite d'une mauvaise série de diversifications

2. Diversification :

La stratégie de diversification repose sur le fait de développer ou d'acquérir de nouvelles activités, ou de les étendre sur de nouvelles zones géographiques.

Typologie de la diversification d'Ansoff :

Selon Igor Ansoff (1965), célèbre mathématicien et ingénieur d'affaire Russo-Américain, une diversification se doit de suivre un schéma logique. Elle dépend en effet de différents facteurs. Il définit quatre types de diversification : horizontale, verticale, concentrique, et conglomerée

a) Diversification horizontale :

Cette diversification se traduit par la production et le développement de nouveaux produits. Cependant, les technologies et moyens de productions restent identiques. Ainsi, l'entreprise élargit sa gamme de production. De plus, la clientèle reste inchangée.

La diversification horizontale assure une certaine sécurité à l'entreprise. En effet, ayant déjà une certaine connaissance, voir maîtrise de son marché et de sa clientèle, elle assure une meilleure distribution des risques

Un exemple : Ducros a tout d'abord commencé son activité par la commercialisation d'herbes de Provence. L'entreprise proposa alors par la suite épices et arômes, répartissant ainsi ses revenus sur plusieurs produits. Les mauvais résultats de la vente d'un des produits ne mettent ainsi pas l'entreprise en danger.

b) Diversification verticale :

Cette diversification se traduit par l'acquisition d'un maximum de maillons ou d'acteurs d'une même filière. Une entreprise peut être tentée d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs en englobant dans ses activités les tâches habituellement réalisées par des sous-traitants. On parle alors d'intégration en amont. À l'inverse, elle peut privilégier un contact direct avec ses

clients, notamment en se passant de distributeurs ou en les intégrant à son activité. C'est ce qu'on appelle l'intégration en aval.

Un exemple : Un constructeur automobile. Sa fonction première est de concevoir et d'assembler des véhicules. Cependant, si au lieu d'acheter les ouvrants (portières, fenêtres et coffre), elle décide d'intégrer leur fabrication à sa chaîne de production, elle endosse alors le rôle jusque-là tenu par un de ses fournisseurs

c) Diversification concentrique :

Cette forme de diversification se caractérise par différentes étapes successives. Elle vise une même clientèle par le biais de nouveaux produits ou services. Après elle s'engage dans de nouveaux métiers qui visent une nouvelle clientèle.

Un exemple : Une entreprise de literie. Proposant initialement une gamme étendue, elle intègre alors des nouveaux services : montage et livraison.

Ceci représente la première étape d'une diversification concentrique, en effet elle vise une même clientèle par le biais de nouveaux produits ou services. Par la suite, l'entreprise s'engage dans la réalisation de meubles.

d) Diversification conglomérée :

Elle se traduit par un engagement dans des activités de plus en plus distinctes. En effet, les activités développées n'ont généralement aucun lien entre elles. De ce fait, elle visera des marchés très séparés. L'entreprise s'engage sur un marché dont elle n'a aucune expérience.

En effet, elle réduit tout risque de propagation en cas de difficultés sur une activité. De plus, une compensation peut s'opérer entre activités.

Un exemple : le groupe de M. Pinault, Kering. À partir d'une activité dans le bois, il rachète Isory, leader du contre-plaqué. Par la suite, il achète Chappelle Darblay, papetier, créant ainsi un groupe après avoir diversifié son entreprise. S'en suivra l'achat des entreprises de distribution, ainsi que de grands magasins (FNAC, Printemps, Conforama).

3. Stratégies d'impartition

Deux ou plusieurs entreprises peuvent, tout en demeurant juridiquement autonomes, s'associer en vue d'atteindre trois objectifs principaux : réaliser des actions communes, se spécialiser dans certaines activités ou entreprendre une nouvelle activité. Les accords interentreprises, les Groupements d'Intérêt économique (GIE), les filiales constituent les principales modalités d'association de firmes complémentaires ou concurrentes

Modalités :

a) La sous - traitance : Une entreprise (le donneur d'ordre) confie à une autre entreprise (le sous - traitant) un travail sur mesure et un cahier de charge (sous traitance de capacité : pas de place de faire, sous traitance de compétence : ne sait pas faire)

b) La coproduction : Plusieurs partenaires s'engagent à traiter une affaire ou à réaliser des travaux complexes (une structure juridique est souvent nécessaire, GIE Groupement d'Intérêt économique : rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle, intermédiaire entre la société et l'association, en vue d'actions communes (recherche-développement, fabrication, logistique, commercialisation...)).

c) La commission : Une entreprise charge un mandataire (quelqu'un qui va agir à son nom) de la représenter auprès d'un tiers pour des opérations diverses (achat de matière première, recrutement de personnel, recouvrement de factures).

d) La concession : Contrat par lequel un commerçant, appelé concessionnaire, distribue exclusivement sur un territoire donné pour un commerçant ou un industriel appelé concédant.

e) La cession de licences (commerciales ou industrielles) : Une entreprise autorise une autre à utiliser un brevet d'invention, une marque déposée en contrepartie de redevances (royalties).

f) La franchise (commerciale ou industrielle) : Contrat par lequel une entreprise (le franchiseur) met à la disposition d'une autre entreprise (le franchisé) son savoir-faire sans marques, son assistance, en contrepartie de redevance (royalties). Ex. : Mac Donald's

2.1.4.2.Stratégies concurrentielles (stratégies génériques ou de DAS, competitive strategy) : définit comment une organisation positionne ses activités au sein de leurs environnements concurrentiels respectifs. Le développement d'une stratégie concurrentielle efficace nécessite l'identification d'un **avantage concurrentiel** qui permet à l'entreprise de se distinguer, de se différencier de ses concurrents.

Selon Michael Porter (1986), il est possible de distinguer les stratégies génériques suivantes au niveau de chacun des Domaines d'Activité Stratégique (DAS), 3 stratégies :

- 1) **La domination par les coûts** : Les stratégies de domination par les coûts, qui consistent pour un DAS à proposer la même offre que les concurrents, mais à un prix inférieur ;
- 2) **Différenciation** fait de proposer sur un marché des offres de produits et services différentes de celles de ses concurrents. que l'on distingue entre **a) différenciation vers le haut ou sophistication** (proposer une offre plus élaborée et plus coûteuse que les concurrents, mais vendue encore plus cher : BMW, Apple, Starbucks, etc.) **b) et différenciation vers le bas ou épuration** (proposer une offre moins élaborée et bien moins coûteuse que les concurrents, mais vendue moins cher : easyJet, Ryanair, Dacia, Bic, H&M, etc.)
- 3) **Focalisation ou niche** : on se focalise sur une niche de marché. Le but est d'occuper une importante part de marché dans ce domaine plus étroit, voire une certaine exclusivité, et d'obtenir des marges bénéficiaires plus avantageuses par la possibilité de prix de vente supérieurs à ceux des produits courants.

2.1.4.3.Fonctionnelles (functional strategy) : Stratégies utilisées concernant les départements fonctionnels de l'organisation (R&D, SI, GRH), elles permettent de soutenir les deux autres niveaux de la stratégie.

2.1.5. Mettre en œuvre les stratégies : elles doivent être correctement exécutées.

2.1.6. Évaluer les résultats : elle permet de voir si les stratégies ont permis à l'organisation d'atteindre ses objectifs et si des ajustements sont nécessaires. (Performance= efficience+ efficacité)

COURS MAGISTRAL N° 6

Compétences à acquérir dans ce cours :

- Maîtriser les concepts clés liés aux objectifs et aux plans.
- Être capable de définir des objectifs et d'élaborer des plans pour des cas d'entreprises concrets.

Nombre de séances : 1

2.2. Comment définir des objectifs et développer des plans ?

La planification comprend deux éléments importants : les objectifs (cibles ou résultats souhaités) et les plans (documents indiquant la marche à suivre pour atteindre les objectifs)

La plupart des objectifs d'une entreprise sont soit financiers (liés à la performance financière), **ou stratégiques** (liés à ses performances dans tous les domaines). De plus, ils peuvent être **déclarés** (documents officiels dans lesquels l'entreprise déclare quels sont ses objectifs à l'intention des parties prenantes) ou **réels** (ceux que l'entreprise cherche effectivement à atteindre)

Les objectifs peuvent être établis par le biais de **méthodes traditionnelles** (objectifs fixés par les dirigeants et transmis à l'ensemble de l'entreprise où ils deviennent des sous objectifs pour chaque secteur organisationnel) ou en s'appuyant sur des techniques de **MBO** « management by objectives » (Drucker, 2011), processus qui consiste à établir d'un commun accord les objectifs à atteindre et à s'appuyer sur ces derniers pour évaluer les performances des employés)

Les caractéristiques d'objectifs bien rédigés (mesurables et quantifiables, ponctuels, réalisables, mis par écrit, communiquer à tous les membres de l'organisation)

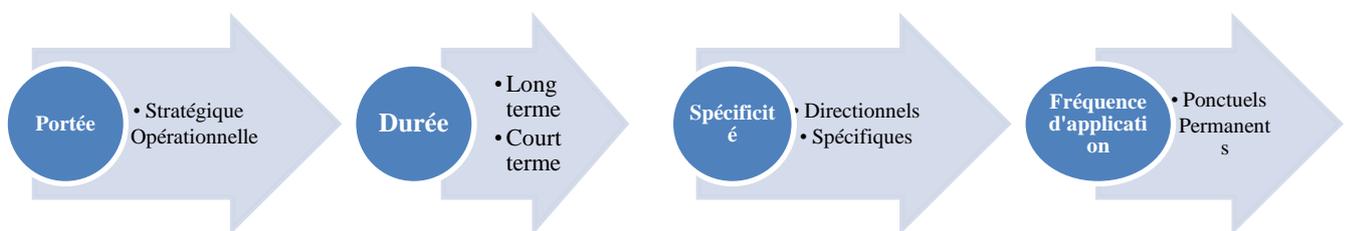
Étapes à suivre pour fixer les objectifs :

1. Revoir quelle est la mission de l'entreprise et les tâches clés que l'employé doit accomplir
2. Évaluer les ressources disponibles ;

3. Déterminer les objectifs de manière individuelle
4. S'assurer que les objectifs sont bien rédigés
5. Mettre en place les mécanismes de feed back pour évaluer les progrès ;
6. Attribuer des recomptes en cas d'objectifs atteints.

Une fois les objectifs bien définis, les responsables établissent des plans d'action pour les atteindre.

Figure N°14 : Dimensions des plans



2.3. Les enjeux actuels de la planification stratégique : Comment les managers mettent-ils en place une planification efficace dans un environnement dynamique ?

Élaborer des plans dans des environnements dynamiques demande des plans à la fois spécifiques et flexibles. Si l'environnement est marqué par un degré d'incertitude élevé, la planification reste importante. Les situations d'incertitude laissent peu de temps pour diffuser et concrétiser les objectifs et plans à travers les organisations. Il est important de fortement impliquer les collaborateurs dans la définition des objectifs et le développement des plans.

L'entreprise peut développer aussi la veille stratégique afin de développer de meilleure compréhension de l'environnement externe. Cela inclut les méthodes d'intelligence économique qui peuvent aider à mieux connaître les choix des concurrents.

Étude de cas N°3 : En management stratégique

Vous êtes un(e) consultant(e) en management stratégique dans un bureau d'étude et une entreprise vient de commencer son activité dans le secteur de construction artisanale (peintures & sculptures, faux plafonds du style mauresque) vous demande de l'aider à établir son plan stratégique.

Principalement dans les plus grandes villes du nord de l'Algérie (Tlemcen, Oran, Alger, Annaba et Constantine).

Qu'elles sont les principales étapes et pièges à entreprendre et comment savoir que la stratégie proposée est la plus performante ?

COURS MAGISTRAL N° 7

Compétences à acquérir dans ce cours :

- Maîtriser les concepts clés liés à la structuration d'une organisation et des principaux facteurs qui déterminent une structure.
- Être capable de distinguer une structure mécaniste d'une structure organique et de savoir quelle structure choisir pour chaque contexte particulier.

Nombre de séances : 2

Chapitre 2 : Système d'organisation

Une fois les grandes décisions stratégiques arrêtées, les dirigeants de l'entreprise doivent mettre au point la structure la plus adaptée à la réalisation de leurs objectifs.

On rappelle que l'organisation est définie comme la fonction de management ayant pour raison d'être la structuration organisationnelle.

Cela requiert tout à la fois :

- de choisir la distribution des postes spécialisés,
- d'établir des règles de conduite pour le personnel
- et fixer les niveaux auxquels les décisions doivent être prises.

Section 1 : Les six éléments clés d'une structure d'organisation

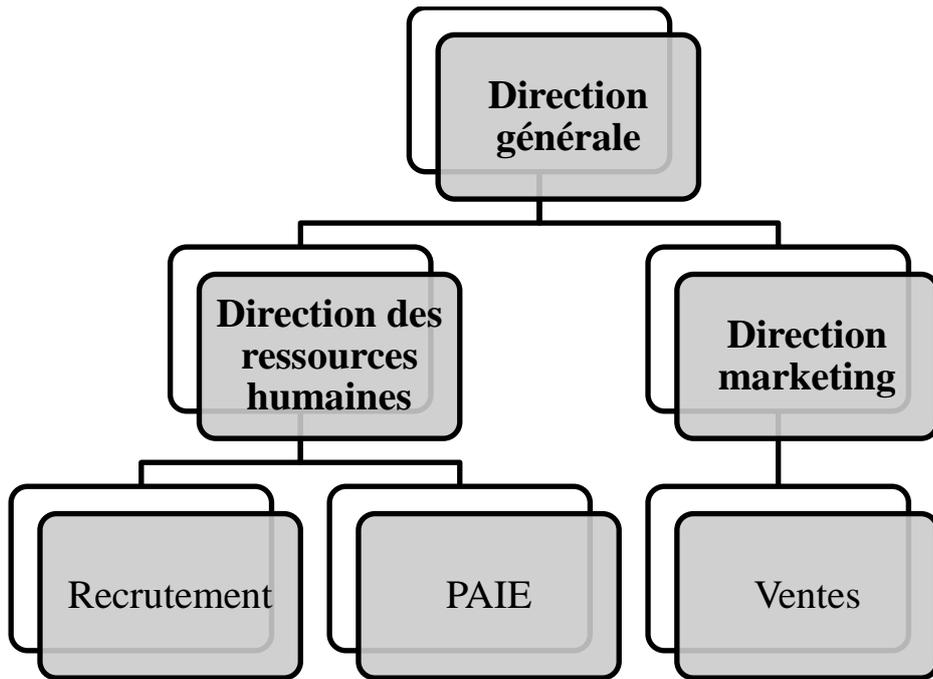
Il s'agit de

1.1.La spécialisation du travail : chaque étape d'une activité est effectuée par un individu au lieu que la tâche entière soit confiée à une personne ;

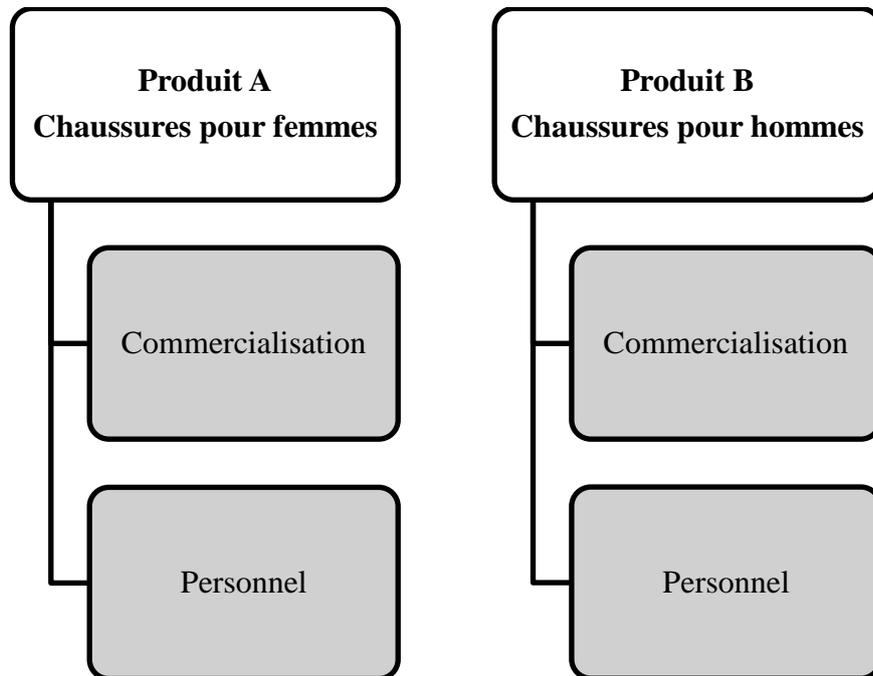
1.2.La départementalisation : regroupement d'activités par fonctions, produit, client, territoire ou processus ;

1.2.1. Les Critères de départementalisation

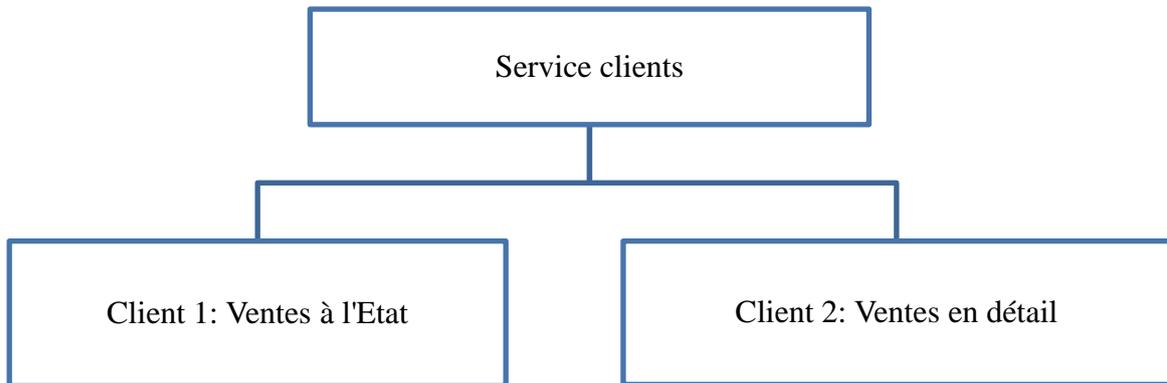
- ✓ **Départementalisation par fonction** : regroupe des employés selon le travail qu'ils effectuent



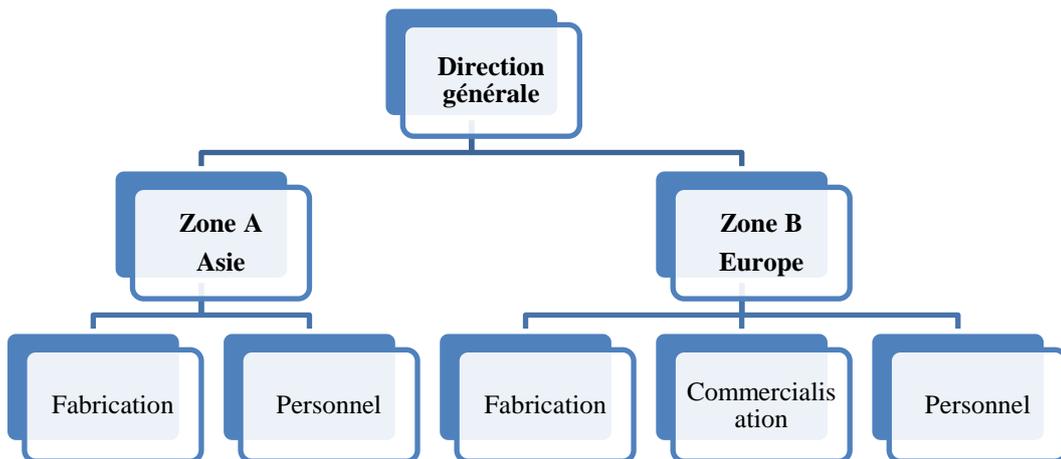
- ✓ **Départementalisation par produit** : regroupe des employés selon les principales gammes de produits



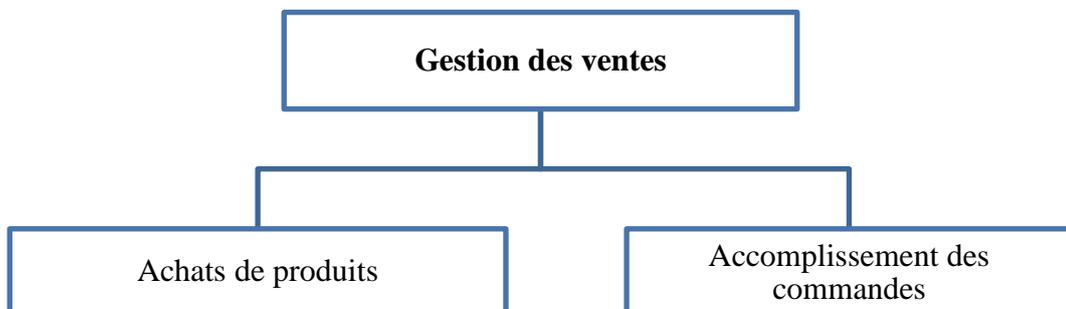
- ✓ **Départementalisation par client** : regroupe des employés selon les problèmes et les besoins des clients



- ✓ **Départementalisation par géographie** : regroupe des employés en fonction de la zone géographique desservie



- ✓ **Départementalisation par processus** regroupe des employés en fonction du flux de travail ou de la clientèle



1.3.L'autorité (accompagne le poste occupé, un moyen d'exercer l'influence « le pouvoir ») : droit inhérent à une position hiérarchique de donner des ordres et de les voir exécutés (Aubert, 1991),

La responsabilité : obligation de réaliser des tâches assignées et **le pouvoir** : la capacité d'influencer les décisions ;

Selon les psychologues sociaux French et Raven (1959), il existe cinq formes de pouvoir.⁶

Tableau N°2 : Types de pouvoir

Pouvoir de coercition	Fondé sur la peur
Pouvoir de récompense	Fondé sur la capacité d'apporter ce que d'autres attendent
Pouvoir hiérarchique	Fondé sur la position d'un individu dans la hiérarchie
Pouvoir d'expertise	Fondé sur l'expertise, un talent particulier ou le savoir d'un individu
Pouvoir de référence	Fondé sur l'identification à une personne qui possède les ressources ou les caractéristiques personnelles nécessaires

Source: French, John R.P., Jr. ; Raven, Bertram, The bases of social power, In : Catwright, Dorwin, Ed, studies in social power, Oxford, England, 1959.

1.4. L'éventail de contrôle : nombre d'employés qu'un manager peut diriger de manière efficace ;

1.5. La centralisation et la décentralisation : niveaux de prises de décisions ;

1.6. La formalisation : standardisation des tâches et importance des règles et des procédures.

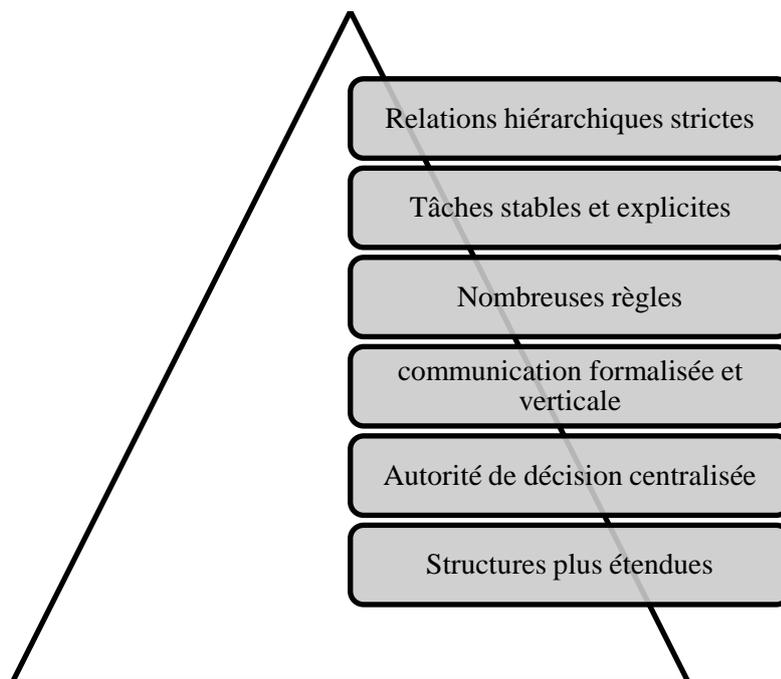
⁶ Un sixième type peut être ajouté (Russo, 1966) : il s'agit du **pouvoir d'information**, ici le pouvoir résulte de la capacité d'une personne à contrôler l'information dont les autres ont besoin pour accomplir quelque chose. L'information est utilisée pour aider les autres ou bien contre eux, comme une arme ou un élément de négociation.

Section 2 : Quelle structure choisir ? L'approche par les facteurs de la contingence

La structure la plus adéquate est fonction de facteurs dits de contingence, nous allons exposer les deux structures organisationnelles génériques :

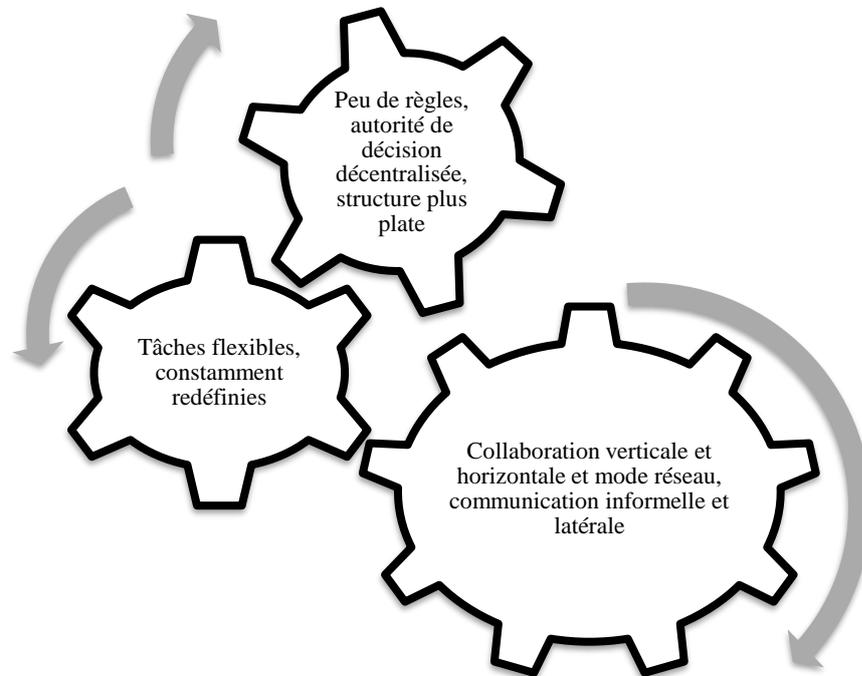
2.1. Organisation mécaniste : organisation bureaucratique affichant un niveau élevé de spécialisation, de formalisation et de centralisation ;

Figure N°15 : Les caractéristiques d'une structure mécaniste



2.2. Organisation organique : Organisation affichant un niveau faible de spécialisation, de formalisation et de centralisation

Figure N°16 : Les caractéristiques d'une structure organique



2.3. Quels sont les principaux types de structures organisationnelles ?

Il existe différents types de structures traditionnelles (mécanistes), le tableau N°3 mettra en avant les avantages et inconvénients de trois (3) formes de structures, il s'agira de la structure simple, la structure par fonction et la multidivisionnelle.

Tableau N°3 : Éléments comparatifs des avantages et des inconvénients des structures d'organisations traditionnelles

Type de structure	Avantages	Inconvénients
Structure simple	Rapidité de prise de décision, flexibilité, faibles coûts, responsabilités claires	Inappropriée lorsque la taille de l'organisation augmente, risque lié à la dépendance d'une seule personne
Structure par fonctions	Avantages liés à la spécialisation (économies d'échelle, peu de duplication de personne et d'équipements), regroupement de collaborateurs effectuant des tâches similaires.	La poursuite d'objectifs liés à une fonction peut entraîner une perte d'appréciation de l'organisation dans son ensemble, isolement des spécialistes fonctionnels.
Structure multidivisionnelle	Orientation vers le résultat, les managers d'une division sont responsables pour la performance de leurs produits ou services.	La duplication d'activités et de ressources augmente les coûts et réduit la performance.

Idem pour les structures modernes (organiques), Il en existe trois (3) formes et le tableau N°4 mettra avant leurs avantages et leurs inconvénients, il s'agira de la structure en équipe, la structure matricielle ou par projets et l'entreprise étendue.

Tableau N°4 : Éléments comparatifs des avantages et des inconvénients des structures d'organisation modernes (organiques)

Type de structure	Définition	Avantages	Inconvénients
Structure en équipes	L'organisation est entièrement composée d'équipes de travail	Implication et responsabilisation des collaborateurs, réduction du cloisonnement fonctionnel	Chaine hiérarchique floue, pression de performance importante sur les équipes
Structures matricielles et structures par projets	L'organisation est caractérisée par une double chaine hiérarchique combinant le plus souvent spécialisation fonctionnelle avec l'affectation à un projet ou un produit	Flexibilité et capacité d'adaptation élevées, prise de décision rapide	Complexité au niveau de la gestion des ressources humaines, nombreux conflits liés à la définition des tâches et aux différences de personnalité
Entreprise étendue (boundaryless organization)	L'organisation n'est pas définie (délimitée) par une structure verticale et horizontale, ses frontières extérieures sont perméables, comprennent les organisations virtuelles	Très flexible et évolutif, permet de valoriser l'ensemble des compétences présentes	Perte de contrôle, problème de communication

	et les entreprises en réseau.		
--	-------------------------------	--	--

Étude de cas N°4 : Comment votre organisation est-elle structurée ?

Vous avez pu évaluer les forces, les faiblesses ainsi que l'avantage concurrentiel de votre organisation avec la stratégie suivie.

- 1) À partir de votre analyse, étudiez la structure globale de votre organisation en termes de formalisation, de centralisation et de complexité.
- 2) Observez également les modèles de départementalisation existants. Votre organisation apparaît-elle plus organique ou plus mécaniste ?
- 3) À présent, évaluez à quel point cette structure va de pair avec sa stratégie, sa taille, la technologie et la certitude environnementale.
- 4) Selon vos observations, quel type de structure pouvez-vous envisager pour votre organisation ?

COURS MAGISTRAL N° 8

Compétences à acquérir dans ce cours :

- Maîtriser les concepts clés liés à la motivation et des différentes approches contemporaines de la motivation.
- Être capable de reconnaître quelle théorie s'applique sur un cas d'étude concret que les étudiants devront collecter les données et les analyser.

Nombre de séances : 2

Chapitre 3 : Système de direction

Ce système englobe quatre (4) sous-systèmes, il s'agit de la prise de décision, de la communication interpersonnelle, la motivation et le leadership. Nous avons fait le choix délibéré de ne présenter que les deux derniers car le processus de prise de décision sera étudié dans le module de la théorie de la firme et les dimensions de la communication interpersonnelle seront traitées implicitement dans la section du leadership.

Section1 : La motivation

Les managers efficaces, ceux qui savent orienter les efforts de leurs collaborateurs dans la bonne direction, savent toujours ce qui les motive spécifiquement et font en sorte de mettre en œuvre des pratiques de management adaptées, correspondant aux attentes et aux besoins réels des collaborateurs à motiver.

Savoir motiver et récompenser les employés constitue l'un des grands défis du management. Ce chapitre présente les principales approches de motivation visant à optimiser le comportement des employés.

1.1. Qu'est-ce que la motivation ?

La motivation résulte des interactions entre l'individu et la situation à laquelle il est confronté. Elle varie en fonction de chaque situation rencontrée.

La motivation professionnelle est la volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, conditionnée par la capacité dudit effort à satisfaire un besoin personnel.

Elle doit être envisagée comme un processus de satisfaction des besoins.

Besoin : état interne dynamique qui éveille chez l'individu le désir d'atteindre un résultat donné.

1.2. Quels sont les apports des approches contemporaines de la motivation

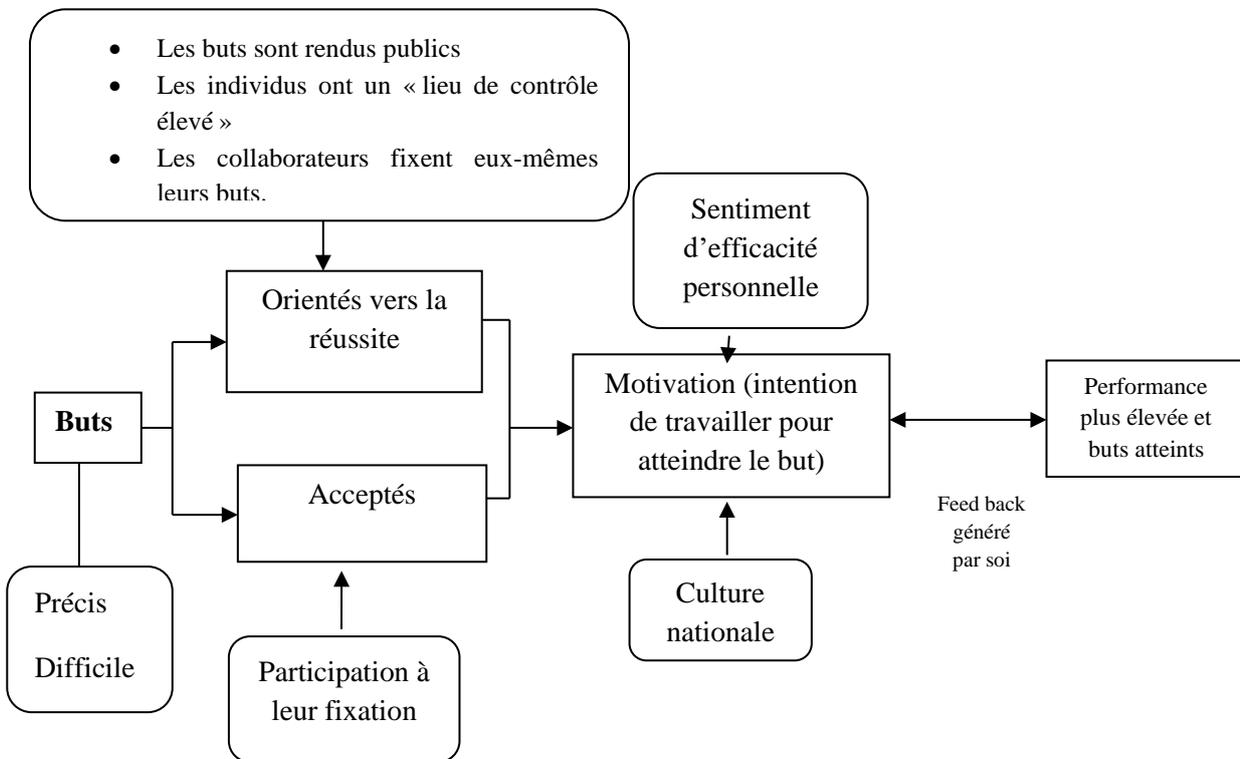
Il existe aujourd'hui de nouvelles théories qui s'appuient sur une documentation raisonnablement solide et des études de terrain validées, offrant une vision complémentaire et contemporaines de la motivation des collaborateurs de l'entreprise.

1.2.1. Qu'est-ce que la théorie des buts (E. Locke, 1967) ?

Elle préconise que le fait de fixer des buts spécifiques et précis accroît la performance. Elle montre aussi, que les buts difficiles, dès lors qu'ils sont acceptés, débouchent sur des performances plus élevées que les buts perçus comme aisés à atteindre.

Le schéma suivant explique les relations existantes entre les buts, la motivation et la performance. Il en dit que l'intention d'atteindre des objectifs difficiles et spécifiques est une force de motivation très puissante (adaptée à la culture américaine qui a une bonne tolérance à l'incertitude et aime les défis).

Schéma N°3 : Relations entre les buts, la motivation et la performance



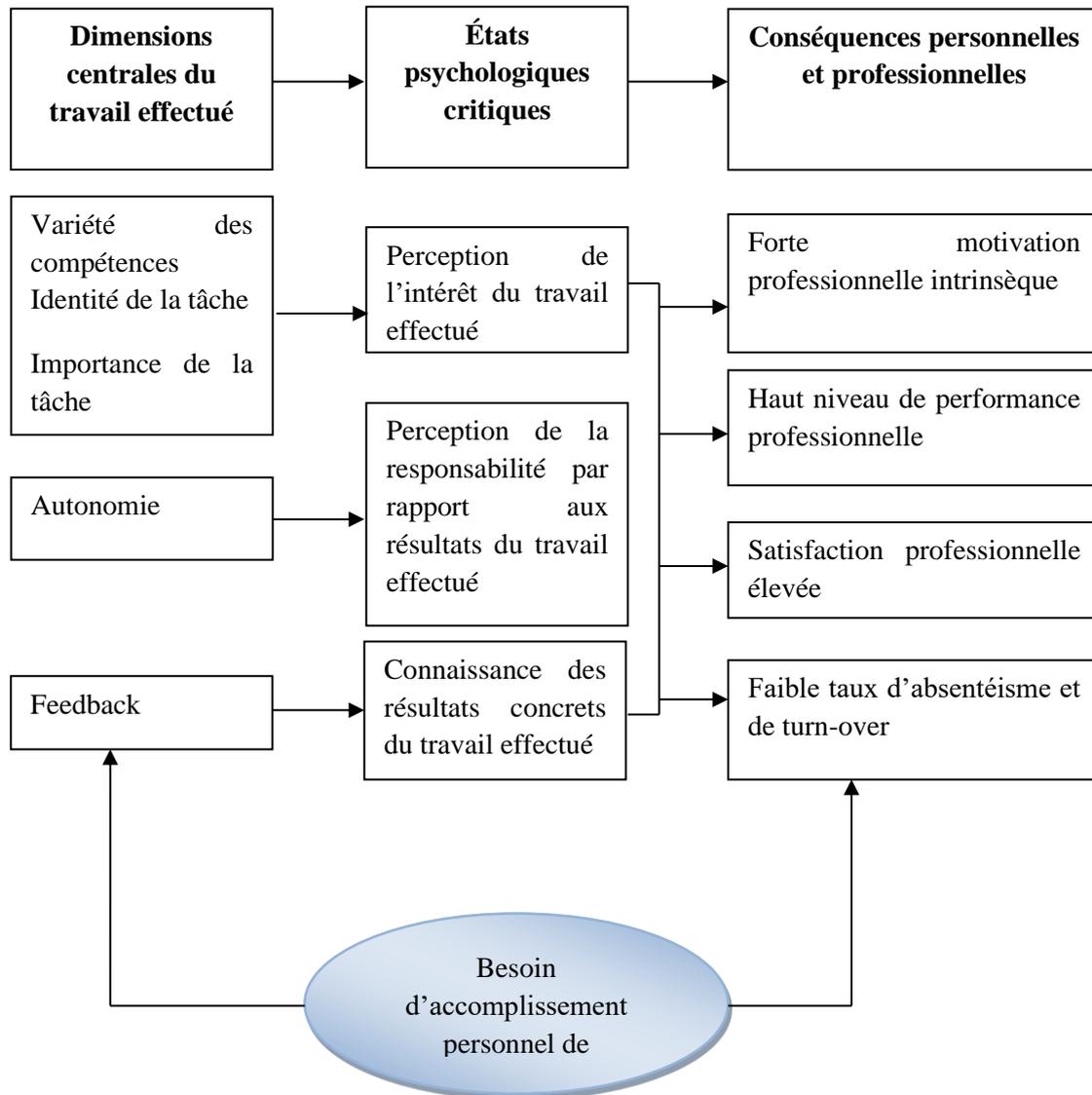
1.2.2. Le modèle des caractéristiques de l'emploi (MCE) développé par Hackman (1977).

C'est un modèle qui analyse l'influence de la structuration du travail sur la motivation. On utilise le terme « structuration du travail » (job design) pour qualifier la façon dont des tâches s'articulent entre elles pour former un ensemble dans le cadre d'un poste. Les managers doivent organiser des postes (emplois et missions) reflétant les exigences nées des changements de l'environnement, de l'évolution de la technologie et des mentalités. Qu'est-ce qui fera qu'un emploi soit différent d'un autre ?

Le MCE répond à cette question. C'est un modèle de description du travail, fondé sur la définition de cinq dimensions centrales : **variété des compétences** (degré de diversité, qui offre l'occasion d'exploiter des compétences et des talents multiples), **identité de la tâche** (l'obligation d'accomplir une tâche complète et définie), **importance de la tâche** (l'impact du travail sur la vie privée et professionnelle des autres), **autonomie** (le degré de liberté et d'indépendance de l'employé quant à l'organisation de son emploi du temps et au choix de ses

méthodes de travail) et **feed back** (la possibilité pour l'employé d'obtenir une information claire et immédiate sur l'efficacité du travail effectué). Le MCE offre aux managers un outil précieux pour la structuration du travail, applicable aux individus autant qu'aux équipes.

Schéma N°4 : Le modèle des caractéristiques de l'emploi (MCE)



Source: Hackman, J .R., « Work Désign », In Hackman, J .R et Suttle, J.L. (dir), Improving Life at Work: Behavioral science approaches to organizational change. Santa Monica, Goodyear (1977).

1.2.3. Qu'est-ce que la théorie de l'équité ?

Développée par Stacey Adams (1963), la théorie de l'équité soutient que les individus évaluent subjectivement ce qu'ils retirent de leur travail (rétributions) par rapport à ce qu'ils y investissent (contributions), pour comparer ce ratio avec celui d'un référent pertinent, celui-ci pouvant être un collègue de travail ou l'individu lui-même dans une période antérieure.

Tableau N° 5 : Les appréciations des ratios entre équité et iniquité

Comparaison des ratios estimés À représente l'employé, B un référent pertinent	Appréciation de l'employé
$\frac{\text{Rétributions } A}{\text{Contributions } A} < \frac{\text{Rétributions } B}{\text{Contributions } B}$	Iniquité (sous-payé)
$\frac{\text{Rétributions } A}{\text{Contributions } A} = \frac{\text{Rétributions } B}{\text{Contributions } B}$	Équité
$\frac{\text{Rétributions } A}{\text{Contributions } A} > \frac{\text{Rétributions } B}{\text{Contributions } B}$	Iniquité (surpayé)

Si l'individu juge son ratio équivalent à celui de son référent, il se sent en situation d'équité. Il estime être traité correctement et considère que la justice prévaut. Si les ratios ne sont pas équilibrés, le sentiment d'iniquité apparaît : les employés se sentent sous-payés(ou surpayés) et cherchent alors à corriger les inégalités (Alexandre-Bailly et al, 2006).

1.2.4. La théorie des attentes de Victor Vroom (1964) avec cette théorie, on dispose d'une explication des processus de motivation qui a été validée par des enquêtes et qui présente l'avantage de proposer une vision globale de la motivation intégrant les éléments intrinsèques et extrinsèques. La réflexion s'articule autour de deux déterminants principaux : les objectifs à atteindre par l'individu et la manière dont est récompensé le niveau d'atteinte de ces objectifs. Certains auteurs (E. Locke et sa théorie des buts) ont postulé que la performance est optimisée lorsque ces objectifs sont précis et difficiles à atteindre, mais néanmoins réalisables, et qu'ils sont assortis d'un retour (*feed-back*). D'autres auteurs précisent en outre que le feed back

permet de renforcer l'objectif et de rendre sa réalisation plus importante aux yeux de l'individu (théorie de la motivation par le renforcement).

Pour sa part, la théorie des attentes ajoute une dimension supplémentaire en intégrant la valeur que l'individu accorde à la récompense qu'il est en droit d'espérer de sa performance et donc de son effort. L'hypothèse de base est donc qu'un salarié agit dans une direction donnée en visant un résultat attendu et en fonction de la valeur qu'il affecte à celui-ci. Plus précisément, cela signifie que le processus de motivation s'articule en trois temps :

1. l'individu a la conviction que ses efforts seront mesurés à leur juste valeur : **l'effort** fourni est traduit en **performance** ;
2. l'évaluation qui sera faite de sa performance sera justement récompensée : **la performance** est traduite en **rétribution** ;
3. la gratification qu'il obtiendra apportera une satisfaction à ses buts personnels : **la rétribution** est mise en perspective avec **les objectifs personnels**.

Ces trois temps associent donc effort-performance-rétribution-satisfaction des objectifs personnels. On constate que la théorie des attentes offre une vision large et synthétique des processus de motivation compatible avec les théories présentées précédemment ; par exemple, lorsqu'il analyse les liens entre performance, rétribution et objectifs personnels, le salarié peut fonder son appréciation sur une mesure comparative de son ratio rétribution/contribution comme le propose la théorie de l'équité. Néanmoins, le raisonnement dans cette théorie (également dans les autres contributions théoriques) porte bien sur les perceptions des individus, d'où la nécessité pour les managers d'opérer des *feedbacks* réguliers pour objectiver les situations et ne pas laisser les salariés se déconnecter trop fortement de la réalité (Robbins, Judge, 2006).

1.3. Comment motiver un effectif diversifié ?

Les managers affrontent des difficultés particulières du fait de la diversité des équipes. Un groupe d'employés diversifié a besoin de flexibilité. Les professionnels veulent des défis et du soutien et sont motivés par le travail lui-même. Les travailleurs temporaires veulent avoir la

possibilité d'être embauchés à titre permanent ou de recevoir des formations développant leur « employabilité ».

L'autonomisation des employés représente un outil motivationnel de premier plan. Les chefs d'entreprise peuvent l'instaurer en mettant en place des processus décisionnels participatifs, ou en déléguant le pouvoir. Ils permettent ainsi aux employés d'exploiter leur créativité, leur imagination, leur savoir et leurs compétences dans un objectif d'efficacité accrue.

L'entreprise en tire une plus grande flexibilité, qui peut se traduire par une progression significative de la productivité, une amélioration de la qualité et de la satisfaction des clients, ainsi qu'une plus grande motivation et un meilleur moral des employés.

Étude de cas N°5 : sur la motivation

Contactez au hasard entre 20 et 30 professionnels de votre entourage (parents, amis, parents d'amis)

- 1) Demandez-leur d'identifier 3 facteurs qui leur semblent les plus motivants de la part d'un employeur.
- 2) Conservez ces réponses et préparez une synthèse de deux ou trois paragraphes présentant les résultats de votre investigation. Quelles sont les théories de la motivation⁷ qui vous semblent illustrer le mieux les réponses que vous avez obtenues ?

⁷ Théorie des buts, Le modèle de la structuration du travail, De l'équité, des attentes

COURS MAGISTRAL N°9

Compétences à acquérir dans ce cours :

- Maîtriser les concepts clés liés au leadership et se familiariser avec ses différentes théories classiques.
- Être capable de faire la distinction entre les deux types de théories classiques à savoir la théorie des traits de personnalités et les théories comportementales.

Nombre de séances : 1

Section 2 : Le leadership

Il est devenu essentiel, pour tout manager, d'être vu comme un leader. Dans cette section, nous allons analyser pourquoi cette dimension est importante ? Qu'est-ce qui différencie les leaders de ceux qui ne le sont pas ? Existe-t-il un style de leadership meilleur que les autres ? Qu'est-ce qui fait l'efficacité d'un leader ?

2.1. Définition du leadership

Le leader possède la capacité d'influencer les autres et dispose d'une autorité managériale. Les managers sont nommés ; ils disposent d'un pouvoir légitime qui leur donne le droit de récompenser et de blâmer, leur capacité d'influence se fonde sur l'autorité formelle inhérente à leur position. Les leaders peuvent aussi bien être nommés qu'émerger par eux-mêmes d'un groupe. Ils peuvent entraîner les autres hors du cadre défini par l'autorité formelle.

2.2.L'apport des théories classiques du leadership

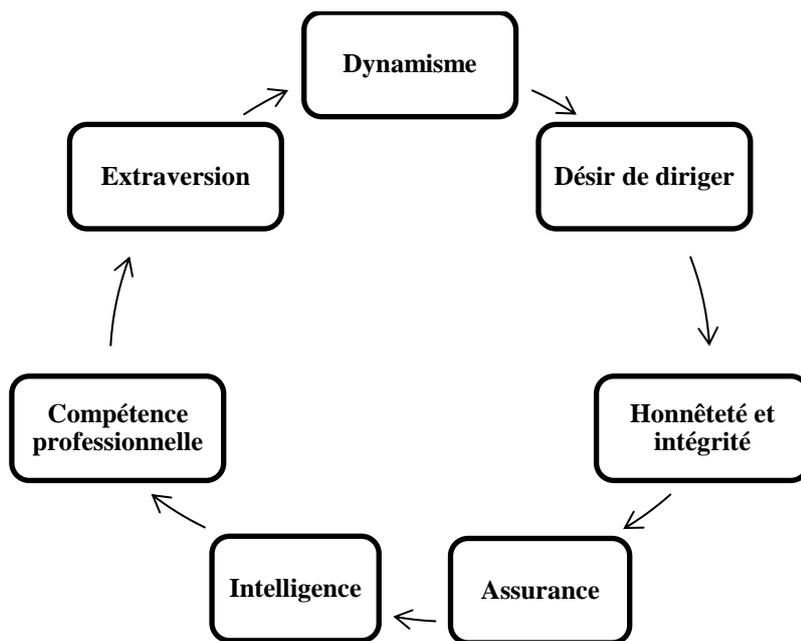
C'est à partir de la première moitié du XXe siècle que l'on a commencé à étudier le leadership. La plupart de ces théories classiques se focalisèrent sur le leader en tant que tel (théories de traits de personnalités) et sur ses différentes façons d'interagir avec membres de son groupe (théories comportementales)

2.2.1. La théorie des traits de personnalité

Elle est fondée sur l'identification des caractéristiques personnelles de toutes natures censées distinguer les leaders des non-leaders.

Sept traits de caractère distinguent les deux.

Figure N°17 : Les sept traits différenciant les leaders



Limite de la théorie

Mais le fait de posséder ces traits de caractère ne garantit pas pour autant l'efficacité du leadership il faut aussi tenir compte des facteurs situationnels. C'est pourquoi on a commencé à rejeter la théorie dès les années 40. En revanche, jusqu'au milieu des années 60, les recherches sur le leadership ont davantage souligné l'existence de certaines habitudes comportementales spécifiques des individus en position de leader.

2.2.2. Les théories comportementales du leadership

Ensemble de théories fondées sur l'identification des déterminants comportementaux qui distinguent des leaders des non leaders. Nous en évoquerons quatre qui figurent parmi les plus connues.

2.2.2.1. Kurt Lewin, de l'université de l'Iowa (1938), explore trois styles de leadership (l'autocratique, le démocratique et le laisser aller), la seule conclusion fut que les membres des groupes préféraient un management démocratique à un management autocratique.

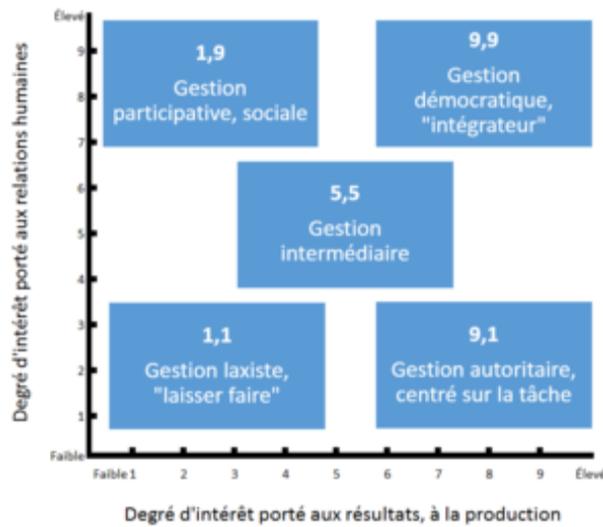
2.2.2.2. Les études de l'université d'Ohio (1940) identifient deux dimensions comportementales propres aux leaders : **la structuration** (mesure la volonté d'un leader à définir et à structurer son rôle et celui de ses employés en vue d'atteindre un objectif) et **la considération** se rapporte au fait qu'un leader entretient des relations de travail caractérisées par l'établissement d'une confiance réciproque et par le respect des idées et des sentiments des employés).

Un leader présentant des scores élevés sur ces deux dimensions permet à son groupe de réaliser des performances élevées assorties d'un niveau de satisfaction élevé mais pas toujours.

2.2.2.3. Les études de l'université du Michigan distinguent entre les leaders « orientés employés » (met l'accent sur les relations interpersonnelles) et les leaders « orientés production » (privilégie l'aspect technique ou productif du travail). les conclusions furent que les leaders « **orientés employés** » parviennent à obtenir davantage de productivité et de satisfaction de leurs employés.

2.2.2.4. La grille managériale : est un modèle de Robert R. Blake et Jane Mouton (1964) conciliant l'intérêt pour les personnes avec l'intérêt pour la production. Elle a permis d'identifier 5 styles (leader social, intégrateur, de compromis, laisser faire, autocrate).

Schéma N°5 : La grille managériale



La grille avec ses deux axes : en X, l'intérêt pour les résultats ; en Y, pour les relations humaines.

Leader Social ou paternaliste (1.9) : Attention soutenue aux besoins du personnel permettant d'établir de bonnes relations et entraînant une ambiance et un rythme de travail agréables.

Leader autocrate (9.1) : l'efficacité résulte de la mise en place de conditions de travail conçues pour que l'élément humain interfère le moins possible.

Leader intégrateur ou démocratique (9.9) : les individus s'impliquent dans leur travail : l'interdépendance née d'un « intérêt commun » à atteindre les buts de l'entreprise, amène confiance et respect.

Leader de compromis (5.5) : L'équilibre entre les impératifs de production et de maintien du moral des employés peut aboutir à des performances correctes.

Leader laisser-faire (1.1) : un effort minimum permettant d'obtenir l'exécution du travail suffit à conserver sa place dans l'entreprise.

COURS MAGISTRAL N°10

Compétences à acquérir dans ce cours :

- Maîtriser les concepts clés qui caractérisent le leader contingent ainsi que les différents modèles ayant traités du sujet.
- Être capable de reconnaître le style de leadership adopté, évaluer son efficacité ou sa défaillance et proposer l'alternatif dans une situation particulière.

Nombre de séances : 1

2.3. Les quatre principales théories du leader contingent : les théories classiques n'intégraient pas les facteurs de contingence.

2.3.1. Modèle de Fiedler (1987)

Théorie selon laquelle l'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre d'une part, les procédés d'interaction du leader avec ses subordonnés, et d'autre part le degré d'influence et de contrôle que lui confère la situation. Fiedler a mis au point un instrument, le questionnaire du collaborateur le moins apprécié (CMA), qui sert à déterminer l'orientation comportementale du leader : soit vers la tâche (leader fonctionnel), soit vers les relations humaines (leader affectif). si le sujet trace un portrait globalement favorable de la personne avec laquelle il a eu le plus de mal à travailler, Fiedler diagnostique une orientation vers les relations humaines, inversement, si la description du collaborateur le moins apprécié se révèle défavorable (score CMA faible), il en déduit que le répondant se concentre d'abord sur la productivité.

Le modèle **identifie trois variables** de situation : les relations entre le leader et les membres du groupe, la structure des tâches et le pouvoir hiérarchique. L'étape suivante consiste donc à évaluer la situation en fonction de ces trois variables de contingences. Cette théorie se situe dans la continuité de la théorie des traits de personnalité.

2.3.2. La théorie du leadership situationnel

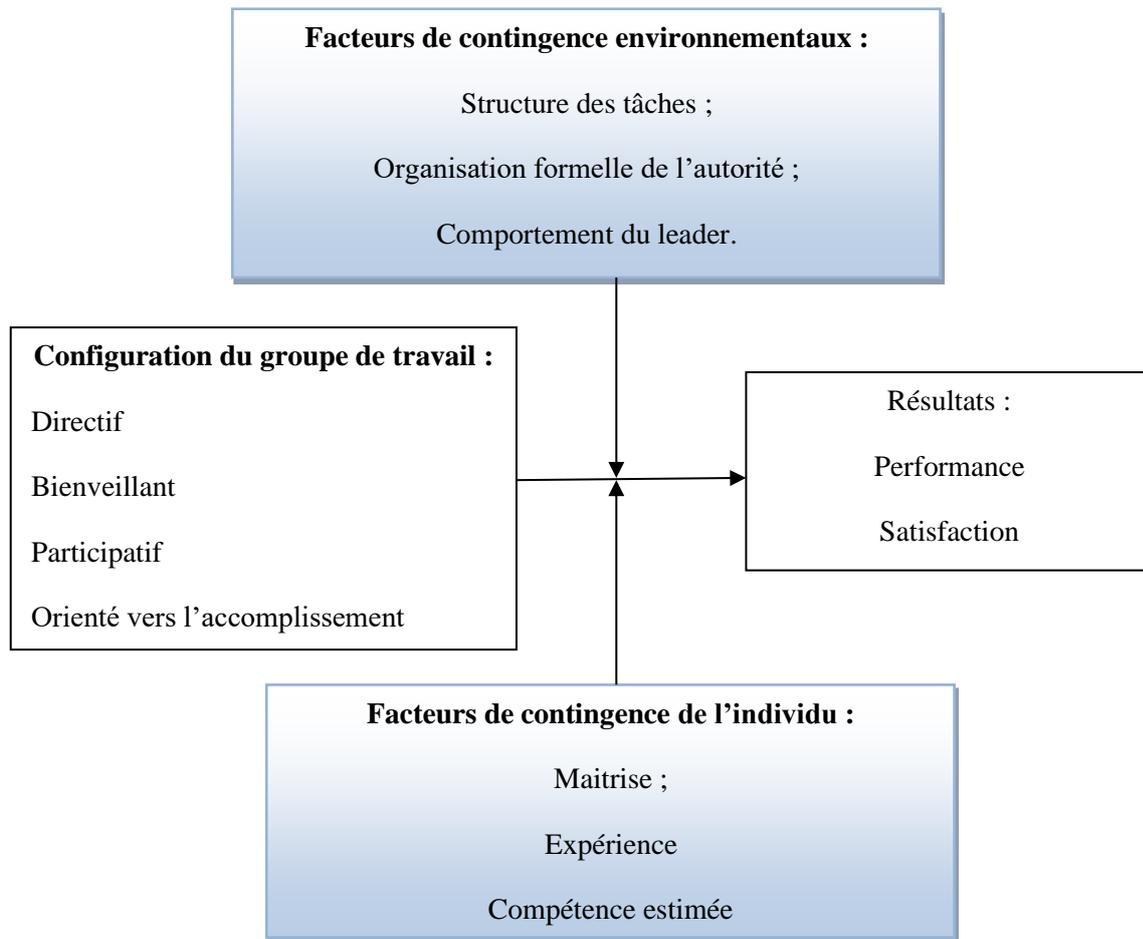
Développée par Hersey et Blanchard (1967), identifie quatre styles de leadership (diriger, entraîner, épauler et déléguer). Le choix du style dépend de la maturité (donc du niveau d'autonomie) des subordonnés, au croisement de leur compétence et de leur engagement professionnels. Lorsque cette maturité augmente, le leader réagit en réduisant son niveau de contrôle et d'investissement auprès des employés.

2.3.3. Le modèle participatif du leadership relie le comportement du leader avec la participation à la prise de décision. Il utilise un arbre de décision comprenant sept variables de contingence et permettant de décrire cinq types de leadership.

2.3.4. La théorie de l'objectif-trajectoire, développée par Robert House (1971, 1996)

Définit deux classes de variables de contingence (celle qui concerne l'environnement, et celle qui correspond aux caractéristiques de l'individu) (s'appuie sur certains éléments clés issus des recherches de l'université d'Ohio state ainsi que sur la théorie des attentes de Vroom. Le leader adopté un certain type de comportement (**directif**, bienveillant, participatif, ou orienté vers l'accomplissement) adapté aux impératifs environnementaux et aux caractéristiques du subordonné.

Schéma N°6 : Les différents types de leadership selon la théorie de l'objectif-trajectoire



Directif : fait savoir à ses employés ce qu'il attend d'eux, organise la répartition du travail et donne des directives spécifiques en vue de son accomplissement, « **Je** » décide.

Bienveillant : adopte une attitude amicale et se préoccupe des besoins des employés,

Persuasif : « **Je** » décide en expliquant mes choix.

Participatif : chez lequel on retrouve le style démocratique participatif défini par Lewin, il consulte ses employés et tient compte de leurs suggestions avant de prendre une décision : « **Nous** » décidons ensemble.

Orienté vers l'accomplissement : fixe des objectifs ambitieux et s'attend à voir ses employés donner le meilleur d'eux-mêmes. Déléгатif : « **Vous** » décidez

À l'inverse de Fiedler, House part du principe que les leaders sont flexibles, la théorie admet qu'un même leader puisse suivre l'un ou l'autre de ces styles, ou même plusieurs en fonction de la situation. *Un leader est efficace s'il adopte le style de leadership le plus adapté à la situation et s'il développe l'autonomie de ses collaborateurs.*

Parmi les problèmes auxquels sont confrontés les leaders d'aujourd'hui, on notera la nécessité de responsabiliser les employés, de tenir compte des cultures nationales et d'intégrer une dimension d'intelligence émotionnelle dans leurs pratiques de direction. Plus les employés sont responsables, moins le leader a à se positionner comme le guide du groupe. Dès lors que les leaders doivent ajuster leur style à la situation rencontrée. Il paraît que la culture nationale constitue aujourd'hui la caractéristique situationnelle la plus importante. Par ailleurs, un haut niveau d'intelligence émotionnelle (IE) est désormais considéré comme l'un des facteurs essentiels de l'efficacité d'un leader.

Étude de cas N°6 : sur le leadership

Dans une entreprise de développement de logiciels, le nouveau manager, nommé récemment, a constaté que les collaborateurs passaient beaucoup de temps sur les réseaux sociaux, ce qui a engendré un ralentissement de la performance de l'entreprise et l'enregistrement d'un retard dans la livraison de deux projets destinés aux deux des plus importants clients de la boîte.

Pour y remédier, le manager a décidé de réorganiser la structure de son organisation en passant par la mise en place de bureaux en Open Space pour qu'ils puissent contrôler leur navigation et a bloqué l'accès aux réseaux sociaux en interdisant l'utilisation des téléphones portables.

Ces actions ont été accueillies avec hostilité de la part des collaborateurs, ce qui a généré des conflits sociaux.

1. Quel est le style de leadership adopté par le nouveau manager ?
2. Êtes-vous d'accord avec les actions qu'il a menées ? Argumentez.
3. Et si vous étiez le nouveau manager, quelle sera la théorie de leadership la plus adaptée à votre avis ?

COURS MAGISTRAL N° 11

Compétences à acquérir dans ce cours :

- Maitriser les concepts clés d'un système de contrôle et cerner la différence entre les formes de contrôle
- Être capable de classer les différentes étapes d'un système de contrôle.

Nombre de séances : 1

Chapitre 4 : Système de contrôle : les bases du contrôle

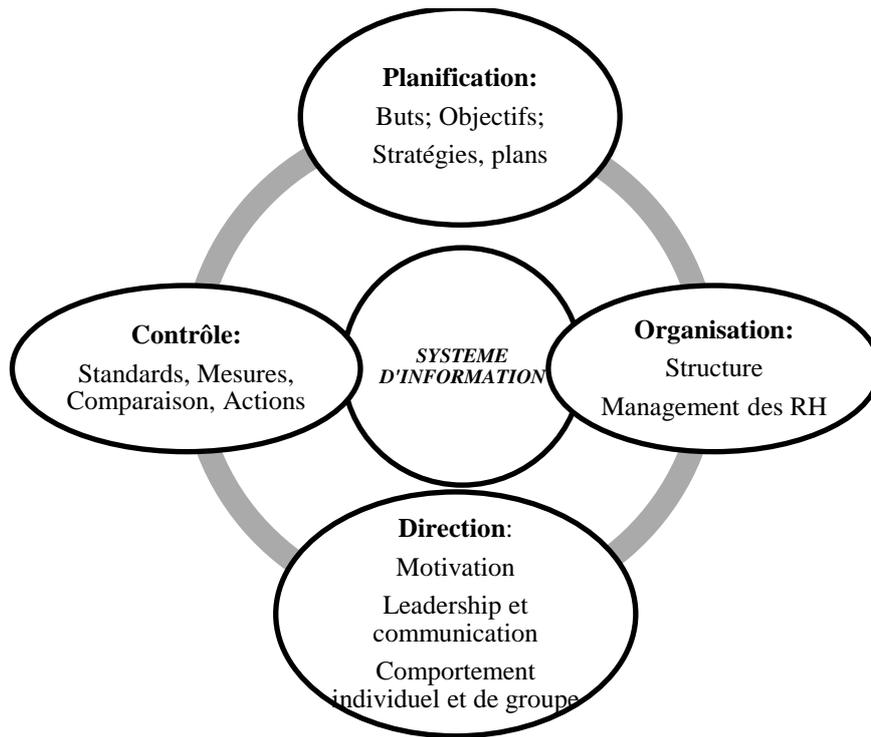
Le présent chapitre montrera qu'un management efficace nécessite un système de contrôle bien conçu.

Section 1 : Qu'est-ce que le contrôle et pourquoi est-il important ?

Le contrôle désigne la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui vise à garantir leur conformité avec les préconisations de départ et à corriger tout écart trop important.

Le contrôle est important car il permet de savoir si les objectifs ont été atteints. Le cas échéant, de connaître les raisons des décalages. Le contrôle représente le feedback essentiel pour la planification et permet de définir les actions futures.

Figure N° 18 : Le lien entre planification et contrôle

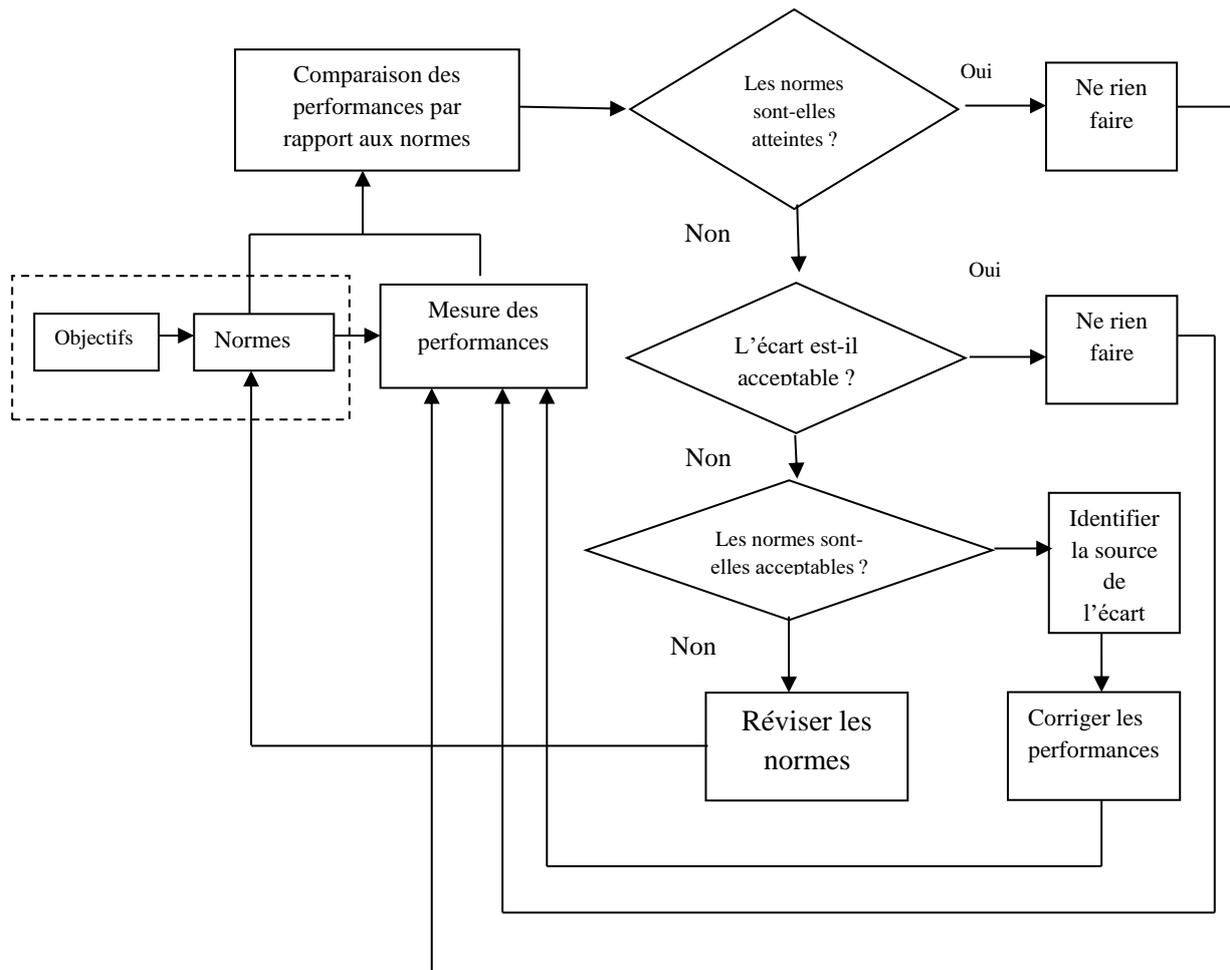


1.1. Comment le processus de contrôle se déroule-t-il ?

Le processus comprend trois étapes distinctes :

- a) La mesure des performances réalisées et du rendement ;
- b) La comparaison des performances réalisées par rapport aux normes de référence ;
- c) L'action managériale visant à corriger les écarts ou à modifier les normes (normes établies par le biais de la fonction de la planification)

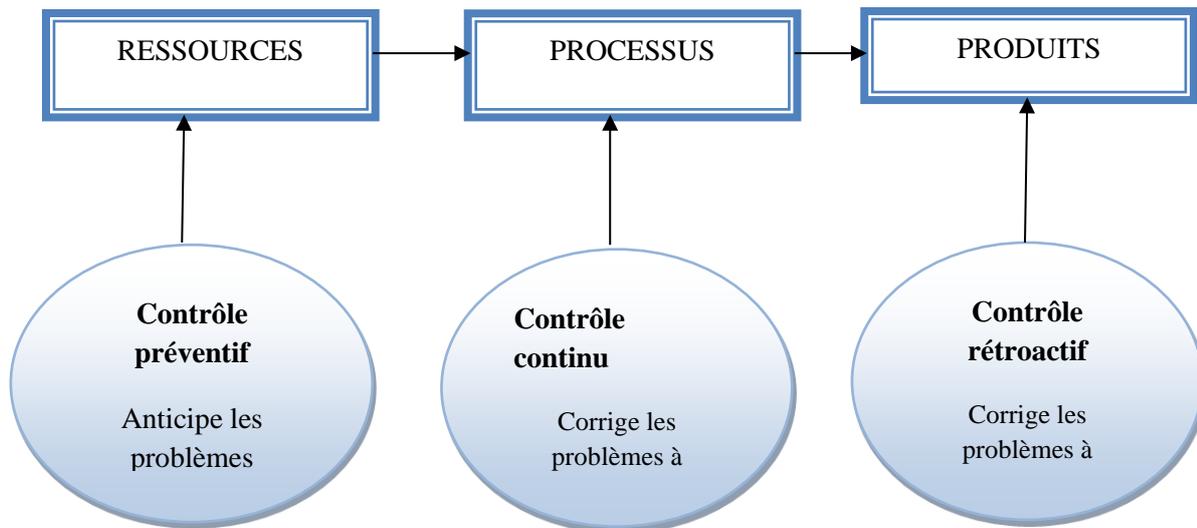
Figure N° 19 : Les étapes du processus de contrôle



1.2. Les différents types de contrôle

Le management peut mettre en œuvre des contrôles en amont de l'activité, pendant le déroulement de l'activité, ou en aval de l'activité. Ils portent respectivement les noms de contrôle **préventif**, **continu** et contrôle **rétroactif**.

Figure N°20 : Les différents types de contrôle



Etude de cas N° 7 : sur le contrôle

A l'aide des outils PESTEL et PORTER⁸ faites l'analyse stratégique de votre faculté des sciences commerciales, économiques et de gestion, en définissant sa stratégie ;

Quel est le type de contrôle instauré dans votre faculté ?

Pensez-vous que son management est performant ? Quelles normes pour mesurer sa performance ? Justifiez votre réponse.

⁸ L'analyse SWOT étant déjà faite dans les premières études de cas.

COURS MAGISTRAL N° 12

Après avoir centré nos cours sur tout ce qui concerne le management des organisations, les différentes théories y afférents, les relations vis-à-vis des parties prenantes, la multitude de concepts des systèmes de management (planification, organisation, direction et contrôle) ainsi que la mondialisation qui permet d'aider l'étudiant à cerner les enjeux auxquels seront confrontés les entreprises pour performer, nous concluons avec une introduction au système d'informations.

Compétences à acquérir dans ce cours :

- Familiariser les étudiants avec les concepts clés liés au SI ;
- L'objectif ici n'est pas d'approfondir l'analyse vue que dans le canevas du master 2, y aura un module dédié à l'analyse des systèmes d'informations.

Nombre de séances : 2

Partie 3 : Le système d'information au cœur des systèmes de management

Travail préparatoire

Avant le cours, les étudiants devront préparer le travail suivant, il s'agit de la création d'un lexique (rechercher la définition de ces mots clefs), la réponse sera communiquée au fur et à mesure.

Tableau N°6 : Signification des sigles liés au Système d'Informations

Le sigle	Signification
SI	Système d'Informations
GSI	Gestion du Système d'informations
DSI	Direction du Système d'Informations
TIC	Technologies d'Information et de communication
Un ERP ou PGI	ERP - Enterprise Resource Planning (en français : PGI logiciel de gestion intégré).
CRM ou GRC	Customer Relationship Management (en français : GRC pour Gestion de la relation client) : regroupe toutes les fonctions permettant d'intégrer les clients dans le système d'information de l'entreprise.

SCM ou GCL	Supply Chain Management (en français : GCL pour Gestion de la chaîne logistique) : regroupe toutes les fonctions permettant d'intégrer les fournisseurs et la logistique au système d'information de l'entreprise.
HRM ou SIRH	Human Resource Management (en français : SIRH pour la GRH)
Une BDD	Une Base De Données
Le SIAD	Le Système d'informations d'Aide à la décision

Chapitre 1 : Le système d'information entre définitions, missions et enjeux

Section 1 : Définitions et concepts clés

Les SI sont désormais reconnus comme un facteur important de création de valeur pour les entreprises et leur poids dans les investissements ne cessent de croître.

Un système d'information est défini comme « *un système dans lequel l'information est formellement recueillie, stockée, analysée et distribuée aux gestionnaires en fonction de leurs besoins d'information sur une base régulière* » ;

ou encore comme l'ensemble des « *personnes, équipement et (...) procédures pour rassembler, trier, analyser, évaluer et distribuer l'information précise et opportune aux décideurs* ».

Le SI est un **système**, généralement **informatisé**, destiné à être utilisé par la ressource humaine notamment à tous les niveaux afin de **résoudre** les **problèmes de l'organisation**. Un SI est disponible pour fournir des informations **quand, où et comment le gestionnaire l'exige**. Les

données sont tirées de l'environnement de l'organisation et transférées dans une infrastructure technologique que les responsables métiers peuvent utiliser dans leurs **processus décisionnels**.

Le SI vise à déceler, gérer, contrôler et utiliser les flux d'informations à la disposition d'une entreprise, pour l'adapter le plus efficacement possible à son environnement, en fonction des objectifs poursuivis. Il devient par conséquent un instrument de gestion et comme le rappelle Robert Reix⁹ : « *Le système d'information est un élément majeur du système de gestion par lequel tout responsable finalise, organise, anime les différentes composantes dont il a la charge* ».

Évolutions des SI : Dans les années 1980 - 1990, la composition « classique » des systèmes de l'information d'une entreprise était schématisés comme une pyramide des systèmes d'information reflétant la hiérarchie de l'entreprise. De nos jours, il existe de multiples formes de SI :

- un ERP - Enterprise Resource Planning (en français : PGI progiciel de gestion intégré)
- des systèmes « intégrés métiers » (les modes de fonctionnement logiciels correspondent aux meilleurs pratiques constatées à un moment donné chez les plus performants dans leur secteur d'excellence)
- des systèmes appelés « spécifiques » (applications dans les domaines du calcul de coûts, de la facturation, de l'aide à la production, ou de fonctions annexes).

D'autres outils équipent les organisations selon les domaines d'activités : CRM, SCM, HRM, etc.

⁹Robert Reix (1934-2006) est un professeur de l'université Montpellier 2. Il a fortement influencé le management des systèmes d'information, notamment en faisant partie des membres fondateurs de l'AIM (Association Information et Management) et de la revue Systèmes d'information et Management.

Section 2 : Les missions d'un SI

Le SI est né dans les domaines de l'informatique et des télécommunications, le terme système d'information (ou SI) possède les significations suivantes :

- un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédures, matériel, logiciel, ...) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, images, sons, ou de données codées dans des organisations.
- Un système ou sous-système d'équipements, d'informatique ou de télécommunication, interconnectés dans le but de l'acquisition, du stockage, de la structuration, de la gestion, du déplacement, du contrôle, de l'affichage, de l'échange (transmission ou réception) de données sous forme de textes, d'images, de sons, et/ou, faisant intervenir du matériel et des logiciels. Le SI doit contribuer à faciliter et améliorer la prise de décision en réduisant l'incertitude grâce à la collecte d'une information pertinente.

Section 3 : Les enjeux

- La structure d'un système d'information est constituée de l'ensemble des ressources (RH, le matériel, les logiciels, les procédures) organisées pour : collecter, stocker, traiter et communiquer les informations. Le système d'information coordonne, structure les échanges, les activités de l'organisation et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs (Reix R., 2002).
- Le système d'information se construit à partir de l'analyse des processus "métier" de l'organisation et de leurs interactions/interrelations, et non simplement autour de solutions informatiques plus ou moins standardisées. Le projet SI doit être construit de manière pertinente et cohérente, au regard d'un diagnostic de l'organisation et de son environnement (SWOT, analyse PESTEL, analyse de Porter). Le système d'information doit réaliser l'alignement stratégique de la stratégie d'entreprise par un management spécifique (management des SI).
- La gouvernance des systèmes d'information ou gouvernance informatique (IT

gouvernance) renvoie aux moyens de gestion et de régulation des systèmes d'information mis en place dans une organisation en vue d'atteindre ses objectifs (Chokron M. et Reix R., 1987).

Chapitre 2 : Le management des SI

Il s'agit d'une discipline du management regroupant l'ensemble des connaissances, des techniques et des outils assurant la gestion de données et leur sécurité, la protection du système d'information.

Le système d'information doit être organisé, finalisé, construit, animé et contrôlé, ce qui constitue un moyen d'optimisation de la performance de l'entreprise.

Afin de satisfaire au mieux l'organisation, il est important de réaliser un système d'information (SI) cohérent et agile pour intégrer les nouveaux besoins de l'entreprise (Reix R. ,2004). Mais le management des systèmes d'information doit également permettre de tirer profit des nouvelles technologies (NTIC).

La sécurité des systèmes d'information est un enjeu majeur du management des SI. Le management des SI pose également des questions concernant l'éthique et l'impact social. En effet, certaines normes protègent les salariés de l'entreprise (la protection de la vie privée et la propriété intellectuelle). Les enjeux juridiques et fiscaux du management des systèmes d'information sous-entendent l'importance d'intégrer et de maîtriser les contraintes légales et fiscales liées à l'informatisation de leurs systèmes d'information.

Section 1 : Comment les SI impactent-ils les organisations ?

Concernant la construction des SI, un double processus de construction est observé : une construction délibérée (provenant de la DG) et une construction émergente (provenant de l'opérationnel). Dans le cas de la construction du SI par implantation de la DG, le SI est synonyme de changement dans l'organisation. Les objectifs sont inscrits dans un cahier des

charges et exprime les besoins futurs à satisfaire. Puis les concepteurs (SSII) interprètent les besoins de l'entreprise cliente en intégrant les trois aspects dimensionnels :

- ✓ les choix informationnels (représentations souhaitées)

- ✓ les choix organisationnels (acteurs et procédures)

- ✓ les choix techniques (équipements, matériel, logiciels)

Lors d'une construction émergente, il s'agit d'analyser le comportement des acteurs dans leur cadre d'action afin de s'approprier la technologie.

Les SI, de par leur aspect technologique ont un impact important dans les organisations. La technologie devient alors une ressource mais également une contrainte pour l'exécution des tâches par les utilisateurs. Dans le principe de la construction émergente, la technologie en usage est le résultat d'un double processus : un processus planifié délibéré (la conception et la décision) et un processus émergent (appropriation par les acteurs et utilisateurs : rejet, abstention, utilisation minimale, utilisation attendue, utilisation intensive).

Le SI est également un élément déterminant du fonctionnement de l'organisation : il doit répondre aux besoins internes de chaque processus et ceux qui découlent du besoin de communications entre les processus.

- Les impacts économiques : les TIC modifient les coûts d'investissement et les coûts de recherche d'information, possibilité de diminuer la taille de l'effectif de l'entreprise par automatisation des activités, réduction des coûts de management internes par une plus facilité de coordination et de contrôle pour les managers.

- Les impacts organisationnels : une plus grande autonomie d'exécution opérationnelle,

réduction des échelons hiérarchiques, fonctionnement par groupe de travail avec échange de connaissances et compétences, augmentation de l'efficacité du management opérationnel, remise en cause possible du pouvoir décisionnel détenu par l'opérationnel.

Section 2 : Le poids de la contribution des systèmes d'information dans la création de valeur

Il existe trois situations types de contribution des SI à la création de valeur (Reix R., 2002) :

- des organisations confrontées à des difficultés de maîtrise de leurs outils SI, la priorité étant de gérer le « problème informatique ». La DSI joue alors le rôle de résolution d'un problème détruisant la valeur.
- Après une certaine stabilité, la priorité devient l'utilisation efficace des outils SI afin d'améliorer les processus. La DSI devient acteur de l'efficacité de l'entreprise, elle participe à l'amélioration de la valeur
- Enfin, dans les cas les plus avancés les SI deviennent des outils d'évolution et de changement. Ils viennent soutenir le projet stratégique. La DSI devient alors acteur de l'évolution de l'entreprise en créant et recherchant la valeur (réorganisation, nouvelle intégration,...).

Section 3 : Stratégies des SI pour se procurer un avantage concurrentiel

Depuis 1985 (année de parution dans la Harvard Business Review, de l'article pionnier de M. Porter et V. Millar : "How information gives you a competitive advantage") s'est développée une révolution conceptuelle dans la façon d'envisager le rôle des technologies de l'information. Selon cette nouvelle perspective, les technologies de l'information ne sont plus considérées seulement comme un support du fonctionnement de l'organisation mais aussi et surtout comme

une ressource stratégique capable de conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel durable.

L'utilisation d'un système d'information peut aider :

- À réduire les frais d'exploitation et les prix (réapprovisionnement automatisé de Wal-Mart par exemple lui a permis de se dispenser des dépenses élevées que représente la gestion des stocks dans ses entrepôts).
- A lancer de nouveaux produits ou services ou pour faire évoluer de manière significative le confort des clients déjà utilisateurs des produits et services existants (Google n'a par exemple jamais cessé d'introduire de nouveaux services de recherche ex : Google Maps)
- A atteindre un marché spécifique et offrir à ce marché cible de meilleurs services que les concurrents.
- A resserrer les liens avec les fournisseurs et établir un rapport personnel avec les clients (Chrysler, Renault, Volkswagen Audi ou Toyota se servent de leur système d'information pour donner aux fournisseurs un accès direct au calendrier de production. Coté clients, Amazon.com suit leurs préférences lors des achats de livres ou de CD puis leur recommande des titres achetés par les autres clients.

Références bibliographiques :

ALEXANDRE-BAILLY F., BOURGEOIS D., GRUERE J.P., RAULET-CROZET N., ROLAND-LEVY C., 2006, Comportements humains et management, Paris, Pearson Education.

AUBERT J., 1991, « Pouvoir et jeux de pouvoir », in « Management, aspects humains et organisationnels », Paris, PUF.

AUBERT J., GILBERT P., PIGEYRE F., 2002, Management des compétences, réalisations, concepts, analyses, Paris, Dunod.

BARABEL M., MEIER O., 2006, Manageor, Paris, Dunod.

BERTHOZ A., 2003, La décision, paros, Odile Jacob.

BOURDIEU, P., 1979, La Distinction. Critique sociale du jugement, Les éditions de minuit.

BOYER L., EQUILBEY N., 1990, Histoire du management, Paris, Editions d'Organisation.

CHANDLER A., 1989, Stratégie et structure, Paris, Les Editions d'Organisation.

CHARPENTIER P., 2007, Management et gestion des organisations, Paris, Armand Colin.

CHOKRON M. et REIX R. (1987), «Planification des systèmes d'information et stratégies de l'entreprise», Revue Française de Gestion, N° 61, p. 12-21.

COLLINS, J., 1996, Bâties pour durer, Éditions First.

DESREUMAUX A., 2005, Théories des organisations, Caen, Editions EMS.

DRUCKER P., 2010, L'avenir du management. Réflexions pour l'action, Paris, Village mondial.

DRUCKER, P., 2011, Devenez manager : les meilleurs textes de Peter Drucker. Éditions Pearson.

FREEMAN, R.E., 1984, Strategic Management : A Stakeholder Approach. Pitman, Boston

FRENCH, JR., John R.P, AND BERTRAM RAVEN, 1959, The baes of social power, In: Catwright, Dorwin, Ed, studies in social power, Oxford, England, pp. 259-269.

GAXIE, D., 1978, Le cens caché : inégalités culturelles et ségrégation politique, Editions du seuil, paris.

HACHMAN, J .R., 1977, « Work Désign », In Hackman, J .R et Suttle, J.L. (dir), Improving Life at Work: Behavioral science approaches to organizational change. Santa Monica, Goodyear.

HACHMAN, J. R., & Oldham, G. R., 1976, Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J., MINKOV, M., 2010, Cultures et organisations, Pearson éducation, Paris.

KHANDVALLA PN., 1977, The design of organizations, New York, Harcourt, Brace, Janovich.

LAWRENCE P., LORSCH J., 1973, Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation, trad. Fr., Paris, Editions d'Organisation.

MINTZBERG H., 1990, Le management, Paris, Les éditions d'organisation.

MINTZBERG H., 1994, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Paris, Dunod.

MINTZBERG H., 2006, Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre, Paris, Les Editions d'organisation.

PAILOT P., 2006, « Karl E. Weick: un modèle dynamique de l'organisation », in Encyclopédie des Ressources Humaines, Paris, Vuibert.

PASTOR P., 2006, Décider oui, mais comment ? Paris, Liaisons.

PORTER M. and MILLAR V. (1985), "How information gives you a competitive advantage", Harvard Business Review, Volume 63, N° 4, p. 149-160.

PORTER M., 1986, L'avantage concurrentiel, Paris, InterEditions.

REIX R. (2002), «Systèmes d'information et performance de l'entreprise étendue» dans Rowe F., Faire de la recherche en systèmes d'information, Paris, Vuibert, collection FNEGE, p. 335-349.

REIX R. (2004), Systèmes d'information et Management des Organisations, Paris, Vuibert, cinquième édition.

ROBBINS S., DECENZO D., 2004, Management, Paris, Pearson Education.

ROBBINS S., JUDGE T., 2006, Comportements organisationnels, Paris, Pearson Education.

ROJOT J., 2006, Théories des organisations, Paris, Editions Eska.

RUSSO., 1966, L'information, source de pouvoir. In : *Économie rurale*. N°69, 1966. pp. 3-10.

SAUSSOIS J-M., 1999, « Coordonner, coopérer, adhérer, les enjeux du management », in *Les organisations, Etat des savoirs* (P. Cabin ed.), Paris, Editions Sciences Humaines.

THIETART R-A., 1980, *Le management*, « Que sais-je ? », Paris, PUF.

THIETART R-A., 2004, « Les composantes du management », in « comprendre le management », *Les cahiers Français*, La documentation française, N°321.

TIM O. PETERSON & David D. Van FLEET, 2004, The ongoing Legacy of R.L. Katz, in *Management decision*, Vol 42, No, 10, pp. 1297-1308.

WOODWARD J., 1965, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press.

TABLE DES MATIERES

Objectifs et compétences.....	2
Plan des cours magistraux.....	2
Formule pédagogique et évaluation.....	4
Liste des figures.....	6
Liste des schémas.....	7
Liste des tableaux.....	7
Première Partie : Généralités sur l’approche des systèmes, de la contingences et introduction aux systèmes de management	
Chapitre 1 : Etudier le management contemporain.....	8
Section 1 : L’approche systémique des organisations.....	8
1.1. Comment l’analyse systémique s’intègre –t-elle au monde du management.....	8
1.2. Les caractéristiques communes à toutes les organisations sociales conçues comme des systèmes.....	9
Section 2 : Les apports de la théorie de la contingence au management	12
2.1. Les variables contingentes fondamentales internes de l’organisation.....	13
2.1.1. La taille et l’âge de l’organisation.....	13
2.1.2. La nature de l’activité et la qualification des technologies.....	13
2.1.3. Les particularités individuelles.....	13
2.1.4. Le choix stratégique.....	13

2.2. Les variables contingentes fondamentales externes de l'organisation.....	14
2.2.1. Incertitude environnementale	14
Etude de cas N°1 : L'application de l'analyse systémique et de la contingence sur les organisations de services (cas de la faculté des sciences économique, commerciales et de gestion de Sidi bel abbes)	15
Chapitre 2 : Le management et le métier du manager.....	16
Section 1 : Les traits communs des organisations.....	16
Section 2 : Les caractéristiques distinctives entre les managers et les autres collaborateurs ..	18
2.1. Les employés ;	18
2.2. Les managers ;	18
2.3. Les niveaux organisationnels	18
Section 3 : Finalités du management.....	20
3.1. L'efficience.....	21
3.2. L'efficacité.....	21
Section 4 : Décrire le travail des managers et leurs rôles dans l'organisation.....	23
4.1. Le processus de management.....	23
4.2. Quels sont les rôles clés des managers ?	23
4.3. Quelles sont les compétences attendues des bons managers ?	24
4.4. Etudier le management : pourquoi faire ?	27
4.5. Quelles relations entre le management et les autres disciplines.	27
Etude de cas N°2 : Un professeur de gestion est-il un manager ?	27

Section 5 : Comment la mondialisation affecte-t-elle les organisations ?	28
5.1. Définition des concepts liés à la mondialisation.....	28
5.2. Les indicateurs de la culture nationale de Hofstede.....	29
5.3. Qu'attend la société des organisations et des managers ?	30
Deuxième Partie : Les composantes des systèmes de management	32
Chapitre 1 : Système de planification	33
Section 1 : Qu'est-ce que la planification ?	33
Section 2 : Le management stratégique	34
2.1. Management stratégique : définition et étapes du processus.....	34
2.1.1. Identifier la mission.....	35
2.1.2. Effectuer l'analyse externe (Macro & Micro)	36
2.1.3. Effectuer l'analyse interne (Méso)	39
2.1.4. Formuler des stratégies.....	40
2.1.4.1. Stratégies d'entreprise (Corporate strategy)	40
2.1.4.2. Stratégies concurrentielles (competitive strategy)	44
2.1.4.3. Stratégies fonctionnelles.....	44
2.1.5. Mettre en œuvre les stratégies.....	44
2.1.6. Evaluer les résultats.....	44
2.2. Comment définir des objectifs et développer des plans ?	45
2.3. Les enjeux actuels de la planification stratégique.....	46
Etude de cas N°3 : en management stratégique	47

Chapitre 2 : Système d'organisation.....	48
Section 1 : Les six éléments clés d'une structure d'organisation.....	48
1.1. La spécialisation du travail.....	48
1.2. La départementalisation.....	48
1.2.1. Les critères de départementalisation.....	48
1.3. L'autorité.....	51
1.4. L'éventail de contrôle.....	51
1.5. La centralisation et la décentralisation.....	51
1.6. La formalisation.....	51
Section 2 : Quelle structure choisir ? L'approche par les facteurs de contingences.....	52
2.1. L'organisation mécaniste.....	52
2.2. L'organisation organique.....	53
2.3. Quelles sont les principaux types de structures organisationnelles traditionnelles et modernes.....	53
Etude de cas N°4 : Comment votre organisation est –elle structurée ?	56
Chapitre 3 : Systèmes de direction.....	57
Section 1 : La motivation.....	57
1.1.Qu'est-ce que la motivation ?	58
1.2.Quels sont les apports des approches contemporaines de la motivation.....	58
1.2.1. Qu'est-ce que la théorie des buts ?	58
1.2.2. Le modèle des caractéristiques de l'emploi (MCE)	59

1.2.3. Qu'est-ce que la théorie de l'équité ?	61
1.2.4. La théorie des attentes.....	61
1.3 Comment motiver un effectif diversifié ?	62.
Etude de cas N°5 : sur la motivation.....	63
Section 2 : Le leadership.....	64
2.1. Définition du leadership.....	64
2.2. L'apport des théories classiques du leadership.....	64
2.2.1. La théorie des traits de personnalité.....	65
2.2.2. Les théories comportementales du leadership.....	66
2.2.2.1. Kurt Lewin, de l'université de l'Iowa (1938)	66
2.2.2.2. Les études de l'université d'Ohio (1940)	66
2.2.2.3. Les études de l'université du Michigan.....	66
2.2.2.4. La grille managériale.....	66
2.3. Les principales théories du leader contingent.....	68
2.3.1. Modèle de Fiedler (1987)	68
2.3.2. La théorie du leadership situationnel.....	69
2.3.3. Le modèle participatif du leadership.....	69
2.3.4. La théorie de l'objectif-trajectoire (R. House : 79, 96)	69
Etude de cas N°6 sur le leadership.....	71
Chapitre 4 : Système de contrôle : les bases du contrôle.....	72
Section 1 : Qu'est-ce que le contrôle et pourquoi est-il important ?	72

1.1.Comment le processus de contrôle se déroule-t-il ?	73
1.2.Les différents types de contrôle.....	74
Etude de cas N°7 sur le contrôle.....	75
Troisième Partie : Le système d'information au cœur des systèmes de management.....	77
Chapitre 1 : Le système d'information entre définitions, missions et enjeux.....	78
Section 1 : Définitions et concepts clés.....	78
Section 2 : Les missions.....	80
Section 3 : Les enjeux.....	80
Chapitre 2 : Le management des Systèmes d'informations.....	81
Section 1 : Comment les SI impactent-ils les organisations ?	81
Section 2 : le poids de la contribution des systèmes d'informations dans la création de la valeur.....	83
Section 3 : Stratégies des SI pour se procurer un avantage concurrentiel.....	83
Références bibliographiques	85
Tables des matières	
Annexe : Modèle d'un examen.....	95

ANNEXE

Modèle d'un examen

FACULTE DES SCIENCES COMMERCIALES, ECONOMIQUES ET DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

SPECIALITE : MASTER 1 MANAGEMENT

Durée : 1h30

EXAMEN DU 1^{ER} SEMESTRE DU MODULE SYSTEMES DE MANAGEMENT

NOM :

PRENOM :

GROUPE :

QCM : (10 points) :

Cochez la bonne réponse (il se peut qu'il y ait plusieurs bonnes réponses)

1. L'approche systémique envisage le manager comme

- Un lien entre l'organisation et son environnement ;
- Un acteur qui interagit avec des partenaires clés ;
- Un acteur autonome et indépendant.

2. La théorie de la contingence est considérée comme

- Une théorie idéale
- Une théorie qui remplace les principes de management simplistes
- Une théorie qui affirme qu'il n'existe pas de méthode idéale

3. Un management performant est celui qui permet
 - D'arriver à ses objectifs ;
 - Une utilisation optimale des moyens ;
 - D'associer l'efficacité à l'efficience
4. Mintzberg a identifié combien de rôles au manager ?
 - 8
 - 9
 - 10
5. SWOT est un outil d'analyse stratégique du :
 - L'environnement interne ;
 - L'environnement externe ;
 - Combinaison Interne/Externe.
6. Victor VROOM (1964) a développé quelle théorie ?
 - La théorie des buts ;
 - La théorie de l'équité ;
 - La théorie des attentes.
7. Hersey et Blanchard (1967) a développé quelle théorie ?
 - La théorie de l'objectif-trajectoire ;
 - La théorie du leadership situationnel ;
 - Le modèle participatif du leadership
8. La stratégie de domination par les couts peut être appliquée dans :
 - Tous les secteurs,
 - Les secteurs de grande consommation
 - Les niches
9. Porter a proposé combien de stratégies concurrentielles
 - 2 ;
 - 3 ;
 - 4.

10. Le contrôle curatif est celui qui

- Corrige les problèmes ;
- A lieu en aval de l'activité
- Corrige dès l'apparition des problèmes.

Question analytique (10 points)

La SCIZ, une des importantes cimenteries de l'ouest de l'Algérie, pour des défaillances en productivité et en gestion, le gouvernement l'a intégré dans le programme de partenariat avec la société égyptienne ASEC qui a obtenu 35% du capital de la cimenterie et s'occupera de la gestion de la cimenterie de Zahana dans le cadre d'un contrat de management de 10 ans à partir de 2007.

Asec a nommé des managers égyptiens à la tête de la SCIZ. L'usine souffre de l'ancienneté des installations et le partenaire a reporté les investissements de mise à niveau pour la lourdeur des couts.

Les managers d'ASEC sont payés en devises tandis que les salariés algériens ont droit qu'à la prime de rendement collectif qui ne peut être encaissée que si l'usine réalise une forte productivité. Pour faire augmenter les salaires, le partenaire à restructurer l'organigramme et beaucoup de personnel a bénéficié de promotion. Cette action a créé un certain déséquilibre où le nombre de personnel administratif a augmenté et celui de l'atelier a baissé (gagner des mauvais gestionnaire au détriment des techniciens).

Durant 4 ans, la direction a été confiée à trois directeurs généraux (ce qui fait qu'un directeur ne restait même pas un an dans le poste). Et le nombre de personnel étranger est passé de 40 à 7 seulement.

Après le match de 2009 (entre l'Algérie et l'Egypte), les relations entre le personnel algérien et égyptien se sont détériorées d'où leur rapatriement définitif en Egypte.

A la lumière des faits :

1. Faites un diagnostic stratégique de l'état de l'entreprise et de la stratégie suivie par le partenaire.
2. Comment évaluez-vous les plans et les orientations du partenaire, les facteurs de contingences ont-ils été pris en considération ?
3. Quels sont les facteurs qui ont contribué à l'échec de cet accord de partenariat ?