

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية

ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵙⵉⵎⵓⵏⵉⵏⵜ ⵏ ⵙⵉⵎⵓⵏⵉⵏⵜ ⵏ ⵙⵉⵎⵓⵏⵉⵏⵜ ⵏ ⵙⵉⵎⵓⵏⵉⵏⵜ ⵏ ⵙⵉⵎⵓⵏⵉⵏⵜ

FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES, ECONOMIQUES ET SOCIALES



Module S3 :

Management des organisations

Maître de conférence : L. JAOUHARI

2024-2025

Maître de conférence : L. JAOUHARI

Introduction

- Concept du management
- Organisation : Définition et typologie
- Plan du cours

Chapitre I : Entreprise et environnement

1. La notion d'entreprise et son évolution
2. L'organisation de l'entreprise
3. L'environnement de l'entreprise
4. La responsabilité sociale de l'entreprise

1. Concept d'entreprise

- ✓ **Qu'est ce qu'une entreprise ?**
- ✓ **Classification des entreprises**
- ✓ **La fonction de répartition et la notion de circuit économique**
- ✓ **Les acteurs de l'entreprise**
- ✓ **Les fonctions de l'entreprise**

Définitions

Toute unité légale, personne physique ou morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et services marchands ou non marchands

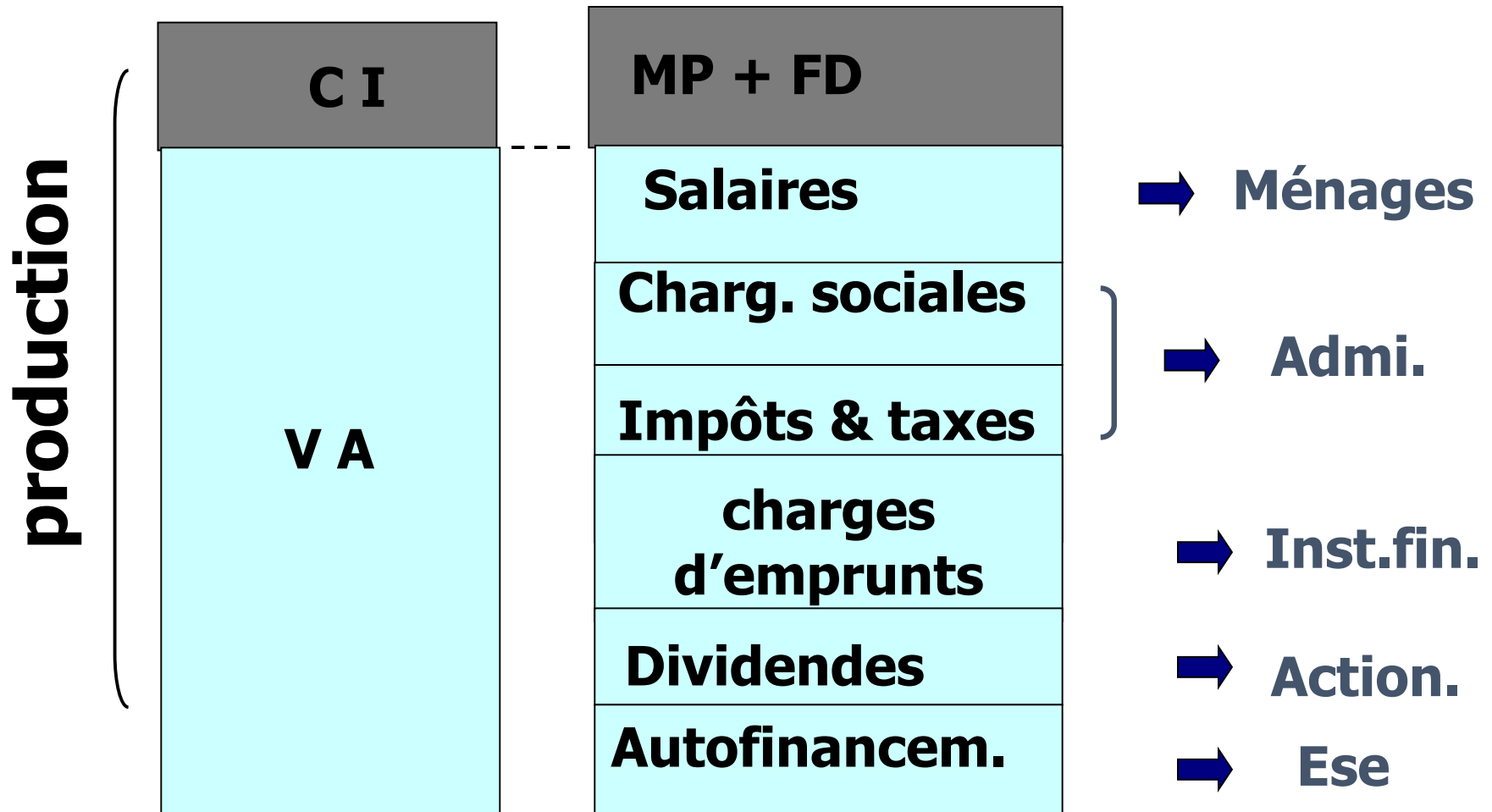
Les approches de l'entreprise

- ✓ **L'approche économique**
- ✓ **L'approche systématique**
- ✓ **L'approche juridique**
- ✓ **L'approche sociale**

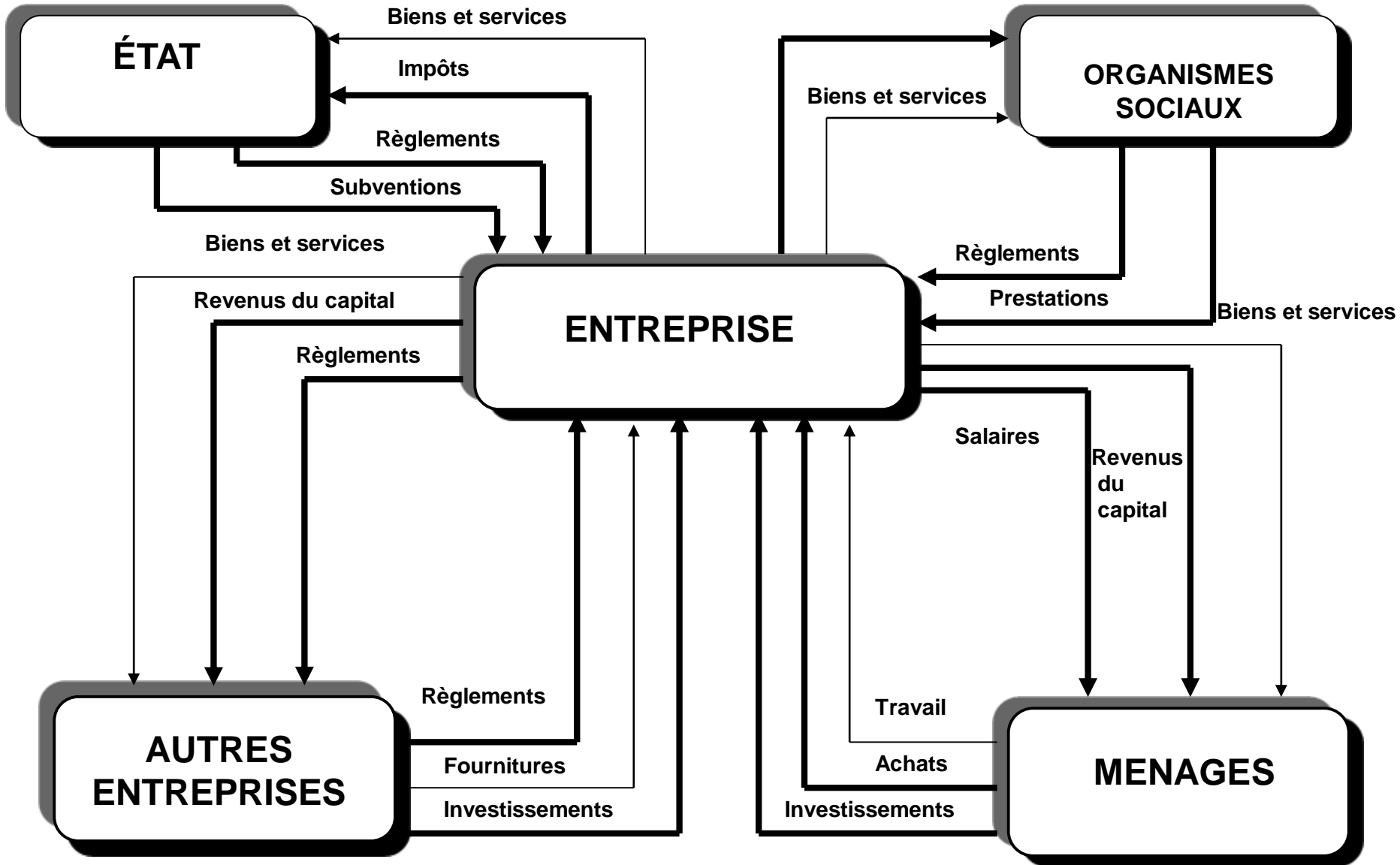
L'approche économique

- ✓ Moyens : matériels, financiers, humains
- ✓ Méthode : combinaison des moyens pour produire des biens et/ou des services
- ✓ Objectif économique: réalisation du profit
- ✓ Objectif social : satisfaire des besoins humains
- ✓ Esprit professionnel: activité indépendante, habituelle et continue

La répartition de la VA



La fonction de répartition de l'Entreprise



→ Flux réels

→ Flux monétaires

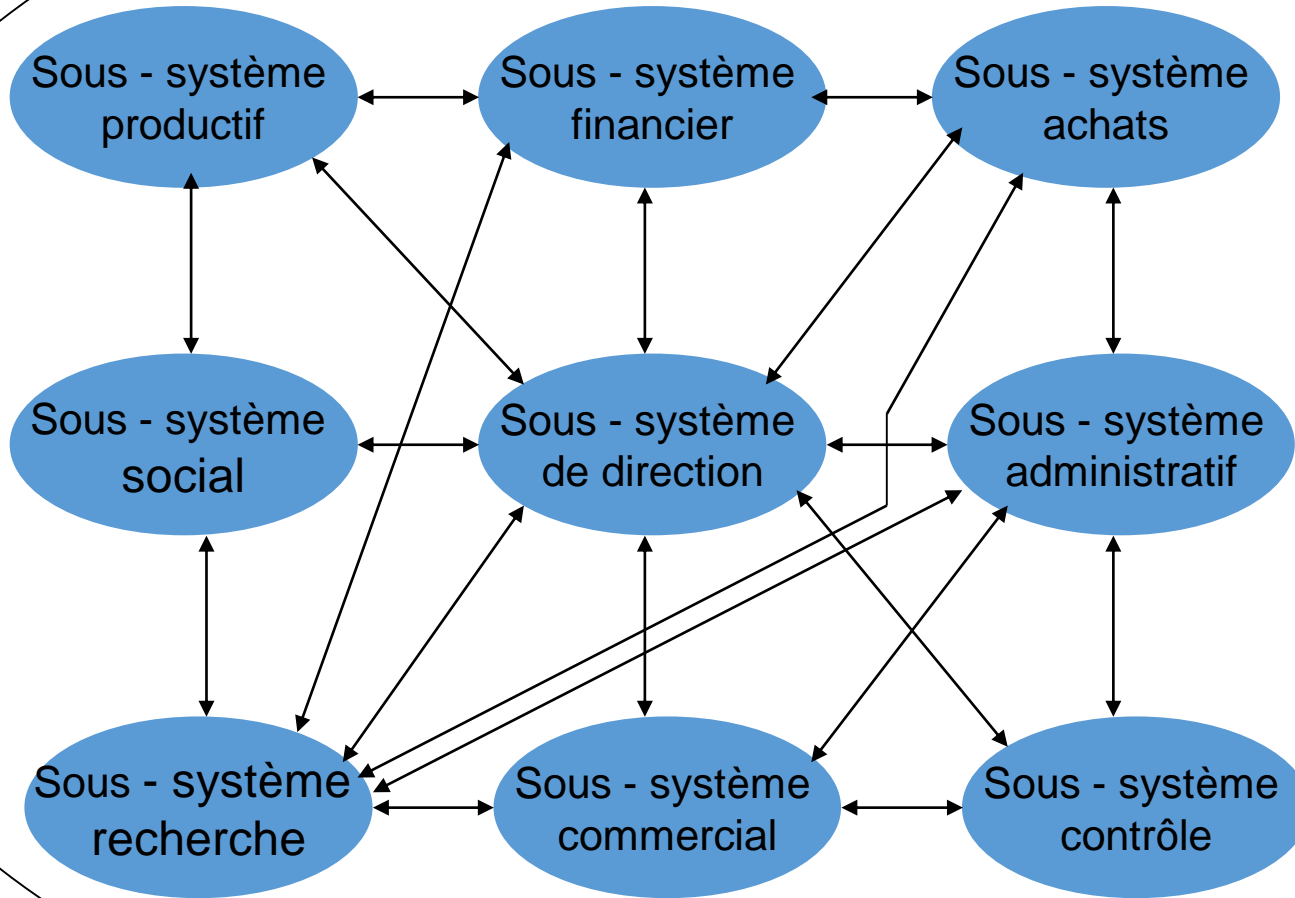
L'approche systématique:

- **Systeme ouvert**
- **Systeme finalisé**
- **Systeme coordonné**
- **Systeme hiérarchisé**
- **Systeme Vivant**

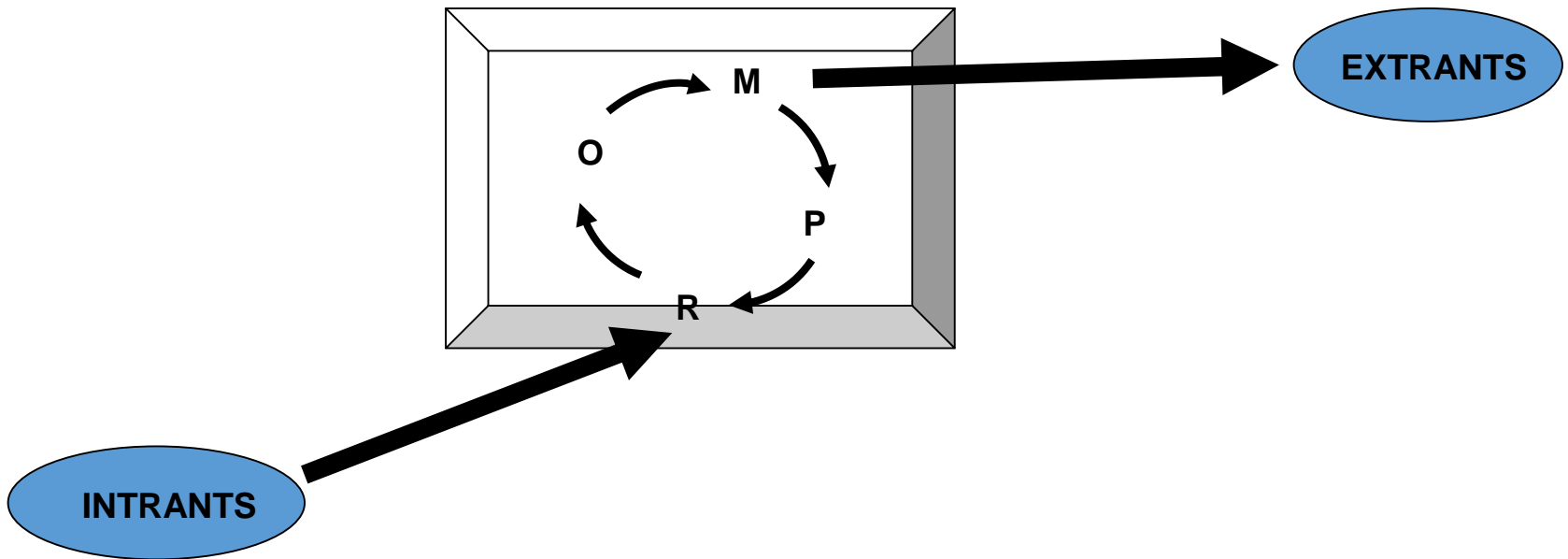
L'approche systématique:

- Un Système ouvert : échange des flux.
- Un Système finalisé : elle poursuit des buts économique, sociale et sociale.
- un Système coordonné : elle s'organise pour atteindre ses objectifs.
- Système hiérarchisé : elle se dote de structure d'exécution , les fonctions, les service.
- Système vivant : l'entreprise est une organisation vivante qui naît , se développe et disparaît.

Systeme entreprise



Entreprise système ouvert



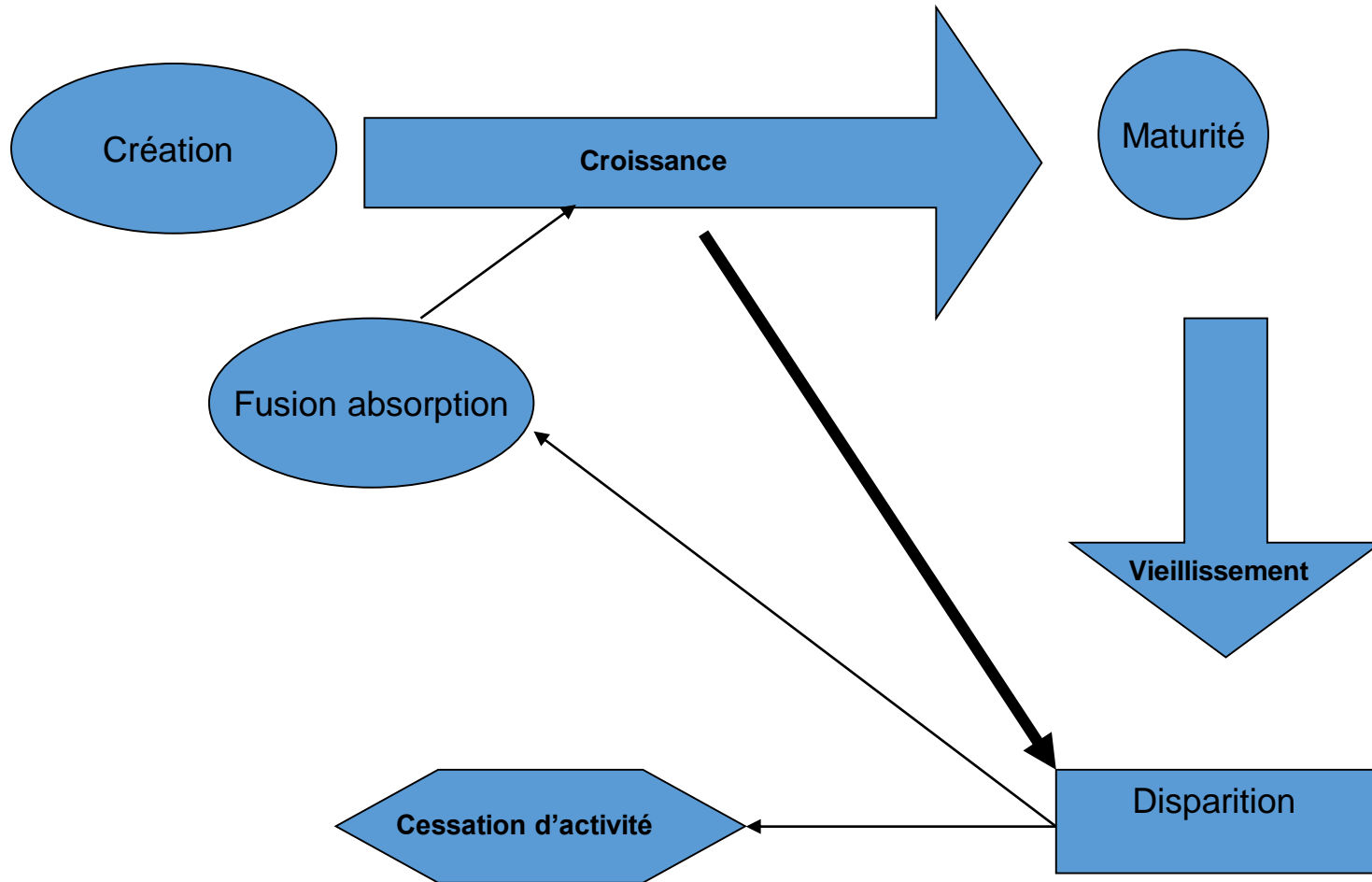
P : Module de pilotage

R : Module de Régulation

M : Module de mesure

O : Module opératoire

L'entreprise est système vivant



L'approche juridique

Organisation à autonomie de décision



Moyens: matériels, immatériels, humains



Objectif commun



Ese ⇒ activité éco + degré d'autonomie

L'approche sociale

Ese = cellule sociale responsable



Social :
emploi, formation
continue, protection,
épanouissement du
personnel ...

Sociétal : protection de
l'environnement, loyauté, respect des
parties prenantes, ...

Classification des entreprises

- ✓ **Classification économique**
- ✓ **Classification juridique**

Classification économique



- **Critères de taille**
- **Domaine d'activité**
- **Processus de production**
- **Degré d'indépendance**

Critères de taille

- **chiffre d'affaires**
- **valeur ajoutée**
- **total des actifs**
- **effectif du personnel**

PME et grande entreprise

Effectif du personnel



- **T P E : 1 – 9**
- **P E : 10 -49**
- **M E : 50 – 499**
- **G E : 500 – 999**
- **T G E : 1000 et +**

Domaine d'activité



- ✓ **Secteur d'activité**
- ✓ **La branche d'activité**
- ✓ **La filière**

Le processus de production



- **La production à l'unité ou en petites séries**
- **La production de masse**
- **La production en continu**

Degré d'indépendance

- **Entreprise indépendante**
- **Sous-traitant**
- **Franchise**
- **Appartenance à un groupe**

Classification juridique

```
graph TD; A[Classification juridique] --> B["• L'appropriation du capital<br>• La forme juridique"]; B --> C["• Secteur public<br>• Secteur privé<br>• Secteur mixte"];
```

- **L'appropriation du capital**
- **La forme juridique**

- **Secteur public**
- **Secteur privé**
- **Secteur mixte**

Secteur public

```
graph TD; A[Secteur public] --> B[Établissement Public à caractère industriel et commercial]; A --> C[Etablissements publics]; A --> D[Régies directes];
```

**Établissement
Public à
caractère
industriel
et commercial**

**Etablissements
publics**

**Régies
directes**

Capital appartient à l'Etat ou aux collectivités locales

Objectif : Rendre des services aux citoyens

Secteur privé

```
graph TD; A[Secteur privé] --> B[Secteur capitaliste]; A --> C[Secteur d'éco. Sociale];
```

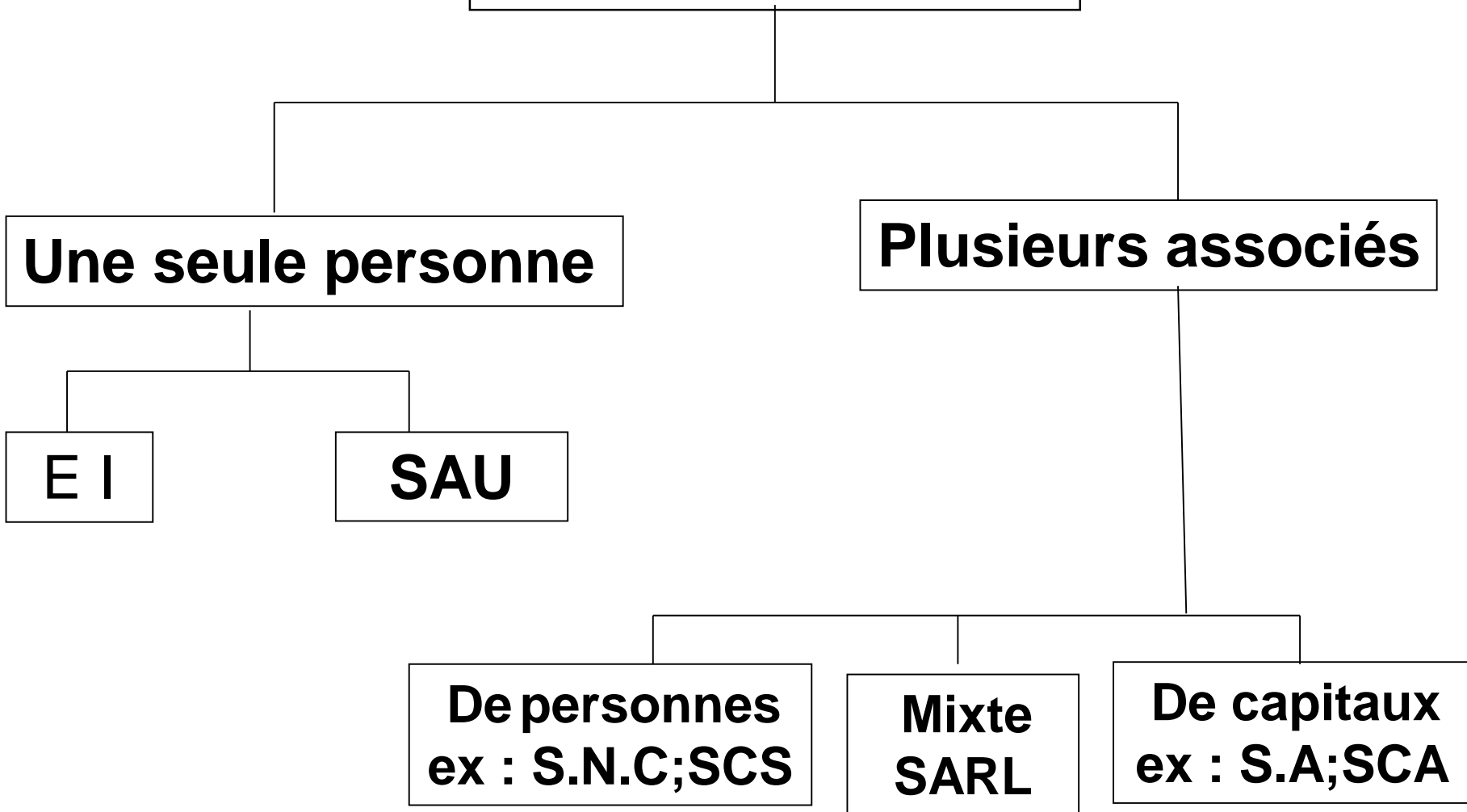
Secteur capitaliste

- **Objectif : profit**
- **Principe : Une action = une voix**

Secteur d'éco. Sociale

- **Objectif : solidarité au sein du groupe**
- **Principe : un homme = une voix**

Secteur capitaliste



Secteur d'éco. sociale

```
graph TD; A[Secteur d'éco. sociale] --> B[Associations]; A --> C[Mutuelles]; A --> D[Coopératives]; D --> E[De consommation]; D --> F[De production]; D --> G[Agricoles];
```

Associations

Mutuelles

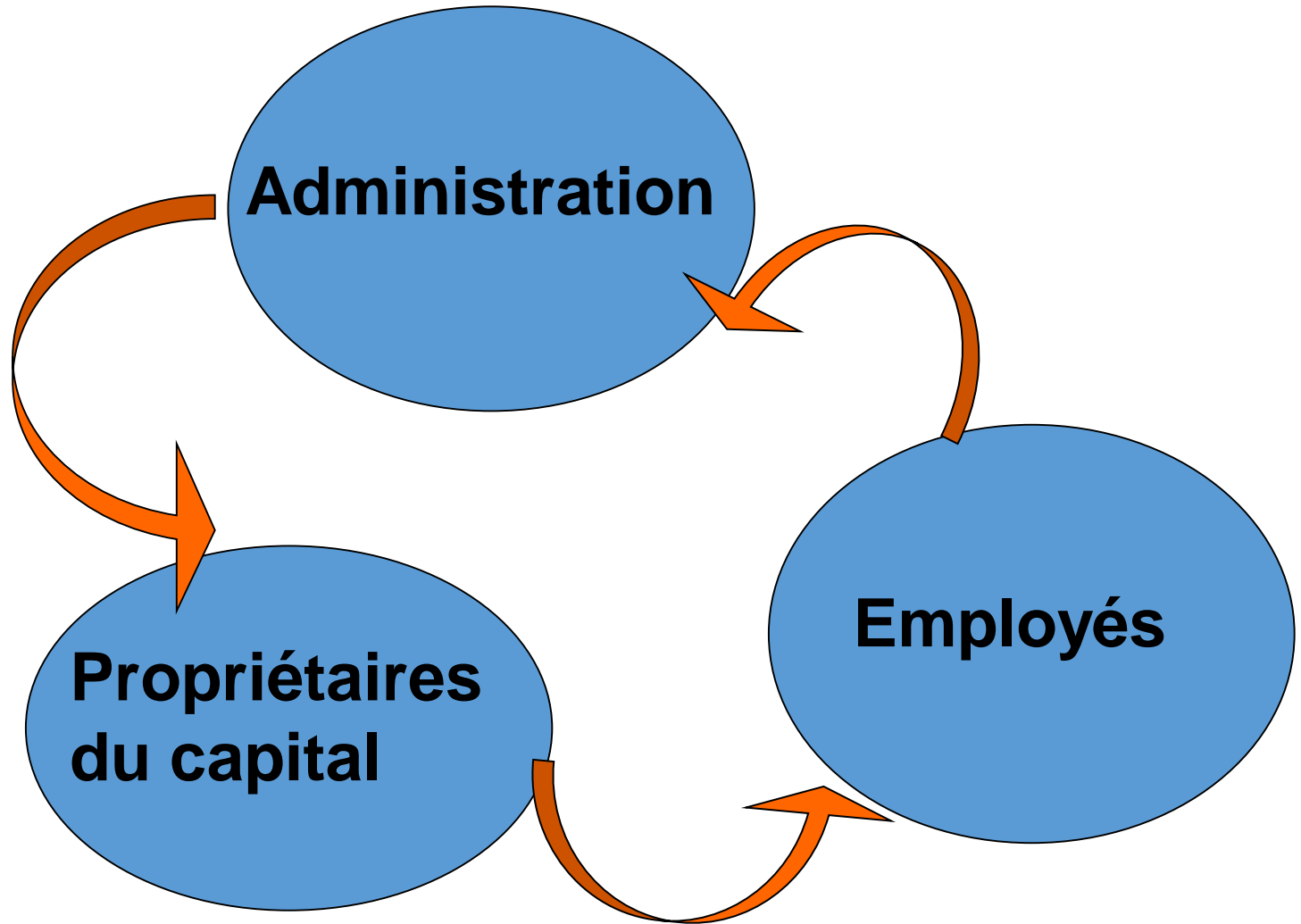
Coopératives

**De
consommation**

**De
production**

Agricoles

Les acteurs de l'entreprise



3. L'environnement de l'entreprise

« l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités et qui ont une influence sur elle ». on distingue :

- **macro-environnement** : démographie, la culture, juridique, économique, technologique à l'échelle national et international.
- **Micro-environnement** : les clients; les fournisseurs; les concurrents

L'appréhension de l'environnement en termes d'acteurs

- **L'environnement démographique ,**
- **L'environnement juridique et politique ,**
- **L'environnement économiques**
- **L'environnement technologique,**
- **L'environnement culturels .**

macro-environnement:

- **Démographiques:** Structure par âges, nationalité, mortalité, projection future de la pyramide des âges...
- **Culturels:** état et évolution des valeurs et des croyances, Niveau d'éducation....
- **Juridiques :**Réglementation, interdiction, conditions de garantie, conditions de vente,....
- **Economiques :** Croissance économique, évolution des prix, politique économique de l'Etat (impôts, taux d'intérêt...)
- **Technologiques:** etat et évolution des connaissances, nouveaux produits, diffusion internationale de l'innovation...

Étude du Micro-environnement (Étude du marché)

Analyse de :

La demande

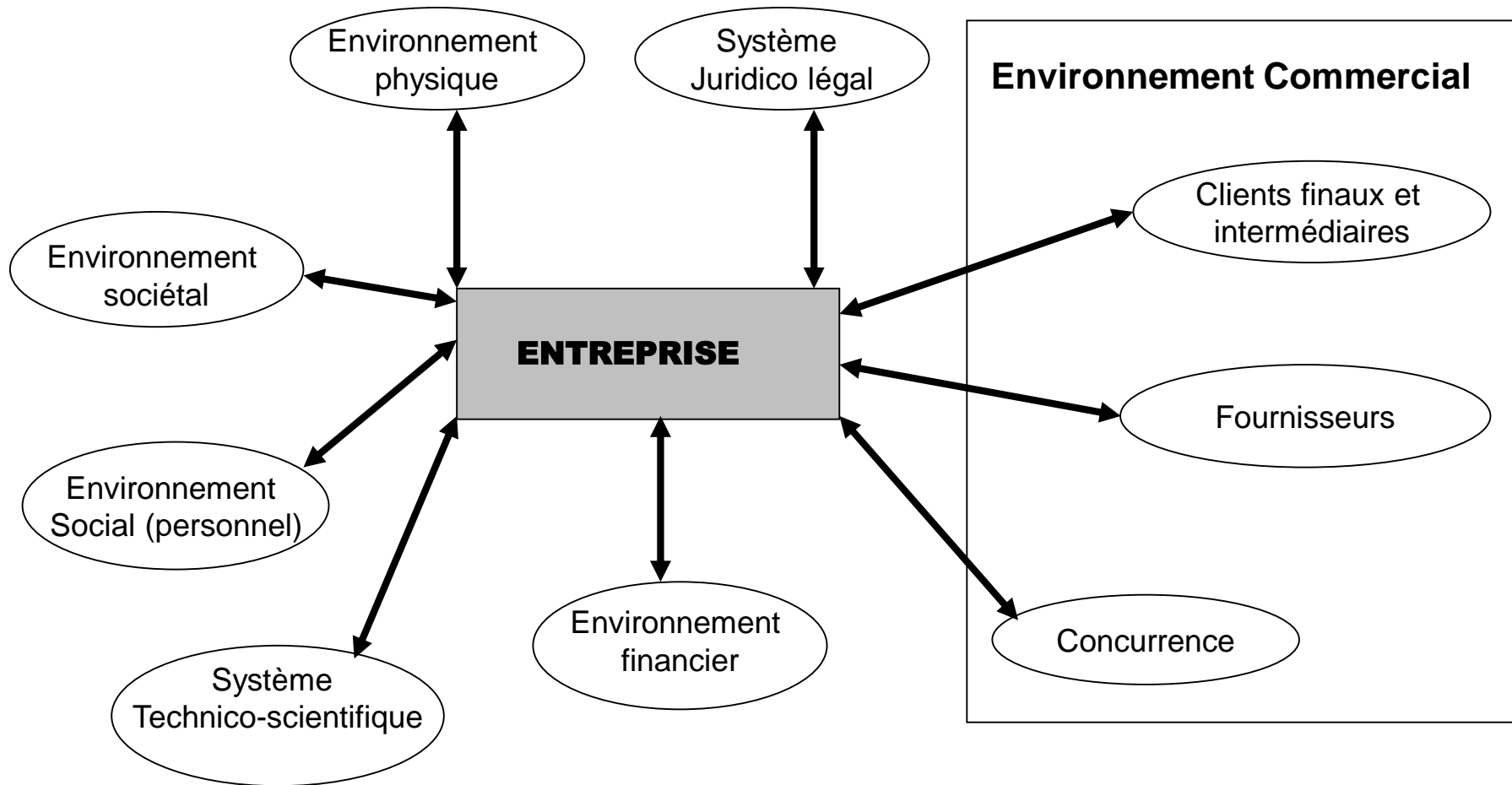
L'offre

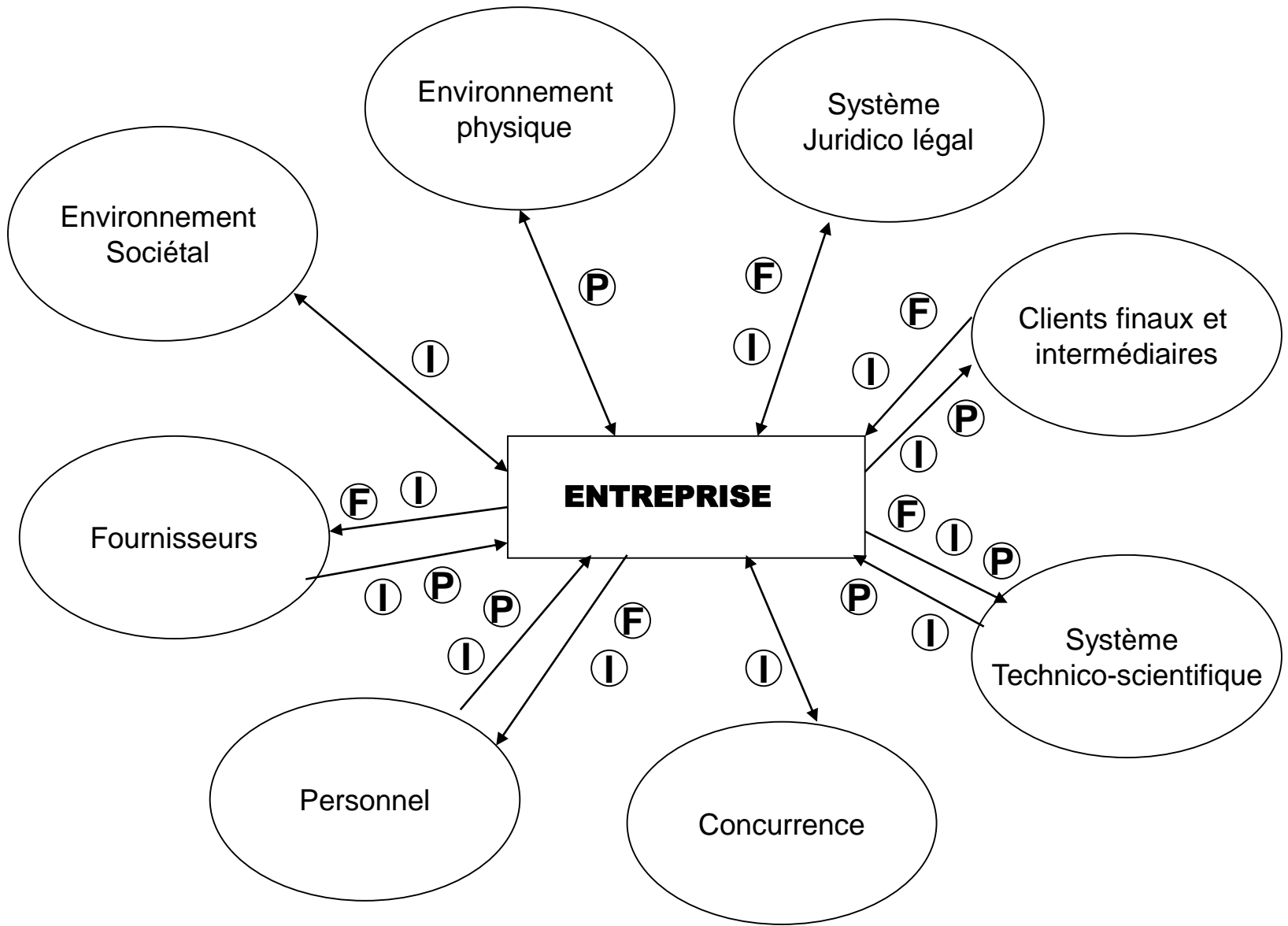
La concurrence

Micro-environnement :

- **les clients:** Identifier les besoins, déterminer leur nombre, évaluer leurs forces et leur pouvoir, envisager les évolutions
- **les fournisseurs:** déterminer leur nombre, évaluer leur taille et leur pouvoir ,apprécier les fournisseurs qui disposent d'un monopole... envisager les évolutions
- **les concurrents:** Apprécier leur force et leur pouvoir et aussi leur faiblesse.

Les sphères de l'environnement de l'entreprise



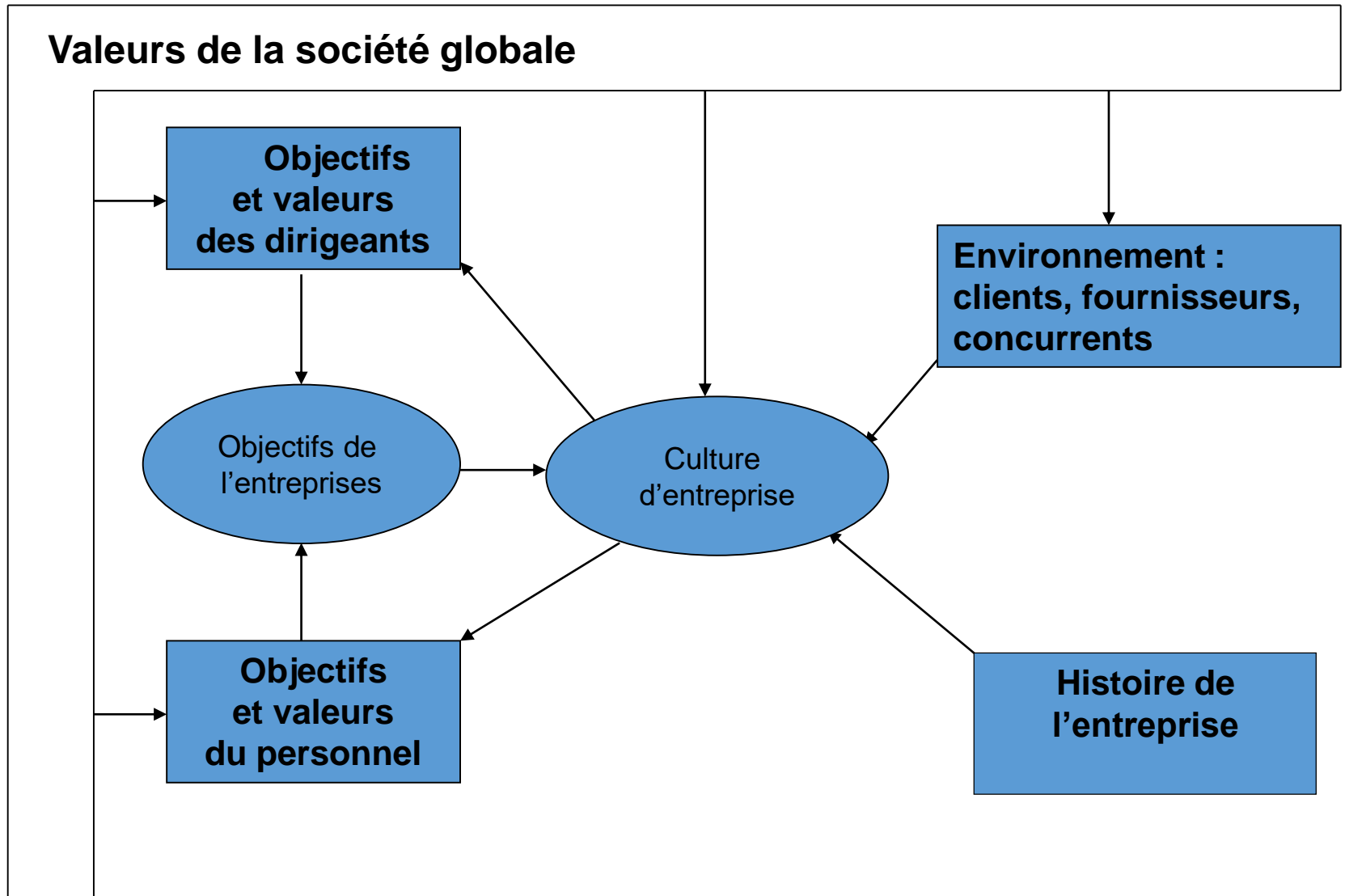


I Flux d'information

P Flux physiques

F Flux financiers

Environnement et la culture d'entreprise



Chapitre II : Théories de l'organisation

- **Trois écoles de pensée**
 - **Les classiques: Taylor, Fayol, Weber...**
 - **Les behavioristes: Mayo, Maslow, Mc Gregor..**
 - **Les modernes**
- **Une préoccupation: comment améliorer la productivité dans l'organisation**

Organiser et gérer une entreprise

- Etre capable de déceler les failles ou les problèmes organisationnels (diagnostics)
- Apportés des solutions appropriés
- L'étude des théories en organisation, des structures, des fonctions, de la direction et des stratégies sont des préalables indispensables

Quelques définitions

- Organiser: concevoir et mettre en place :
 - Des structures
 - Des méthodes et procédures
- Gérer: maintenir en état un système
- Diriger: faire les grands choix stratégiques et organisationnels

1 Les classiques

- Les fondements de la pensée classique:
 - Approche empirique et normative
 - Hypothèses implicites
 - Principes d'organisation

1 Les classiques

- Hypothèses

- Postulat mécaniste

- Postulat rationaliste

- L'individu recherche la sécurité et répugne aux responsabilités
 - Il est naturellement paresseux et fraudeur
 - Il n'est motivé que par le salaire

1 Les classiques

- Principes
 - L'organisation hiérarchique
 - Principe d'exception
 - Unicité du commandement
 - Principe de spécialisation

1 Les classiques

1.1 Taylor: le management scientifique de l'entreprise

- Hypothèses de l'ost
 - L'homme n'aime pas le travail
 - Motivation salariale

1 Les classiques

1.1 Taylor le management scientifique de l'entreprise

- Principes

- La spécialisation améliore le rendement
- Parcellisation: Analyse scientifique des temps, gestes, pauses dans le but de rationaliser les mouvements
- Séparation des tâches de conception et d'exécution
- L'individualisation

1 Les classiques

1.1 Taylor le management scientifique de l'entreprise

- Une mise en application: le fordisme
 - Développement du travail à la chaîne
 - Application sociale: ouvriers ford sont les mieux payés

1 Les classiques

1.2 Fayol: principes d'administration d'une entreprise

- Six fonctions dans l'entreprise
 - Fonction technique de production
 - Fonction commerciale
 - Fonction financière
 - Fonction de sécurité
 - Fonction comptable
 - Fonction administrative

1 Les classiques

1.2 Fayol principes d'administration d'une entreprise

- cinq tâches importante du dirigeant
 - Prévoir
 - Organiser
 - Commander
 - Coordonner
 - contrôler

Les classiques

2- Fayol principes d'administration d'une entreprise

- 14 principes d'administration
 - Division du travail
 - Autorité responsabilité
 - Discipline
 - Unité de commandement
 - Unité de direction
 - Recherche de l'intérêt général
 - rémunération

1 Les classiques

1.2 Fayol principes d'administration d'une entreprise

- 14 principes d'administration (suite)
 - Décentralisation
 - Hiérarchie
 - Ordre
 - Équité
 - Stabilité du personnel
 - Initiative
 - Union du personnel

1 Les classiques

1.3 Weber: les structures d'autorité

- Réflexion sur le pouvoir
 - Le pouvoir repose sur des croyances
 - Le monde social fonctionne encore comme un monde profondément religieux

1 Les classiques

1.3 Weber: les structures d'autorité

- Trois systèmes d'autorité
 - L'autorité charismatique:
 - Assurance
 - Confiance en soi
 - Savoir
 - communication
 - L'autorité statutaire
 - L'autorité bureaucratique

1 Les classiques conclusion

- Déshumanisation du travail
- Absentéisme
- Conflits sociaux

2 Les comportementalistes: l'école des relations humaines

- Liens entre moral et productivité
- Motivation psychologique
- Importance de la dynamique de groupe

2 Les comportementalistes

2.1 Mayo: la sociologie du travail

- Remet en cause le taylorisme
- Démontre l'importance des facteurs psychologiques dans la motivation
- Démontre l'importance de la dynamique de groupe

Taylor	Mayo
<p>Contrôle</p> <p>Science</p> <p>Division du travail</p> <p>Salaire aux pièces</p> <p>Sanction discipline</p> <p>One best way</p> <p>OST</p>	<p>Motivation</p> <p>Conditions de travail</p> <p>Dimension psychologique</p> <p>Être social</p> <p>Management participatif</p> <p>Communication</p> <p>Ecole des relations humaines</p>

2 Les comportementalistes

2.2 Lewin: l'influence sociale

- Fondateur du concept de dynamique de la personne
- Fondateur du concept de dynamique de groupe

2 Les comportementalistes

2.2 Lewin: l'influence sociale

- Typologie des styles de leadership

Style	Autocratique	Démocratique	Laisser faire
Leader	Donne des ordres	Suggère encourage	Apporte ses connaissances mais laisse faire
Résultats	Réaction agressive du groupe, rébellion ou apathie	Réactions chaleureuses, amicales, participation, autonomie, indépendance, production quantitative moins importance que dans le style autoritaire mais meilleure qualité	Ne réussit ni dans l'exécution du travail ni dans la satisfaction au travail

Différences essentielles entre école classique et école des relations humaines

	Ecole classique	Ecole des relations humaines
Décision	Centralisée	décentralisée
Unité de base de l'organisation	individu	Groupe
Structure	Formelle	Informelle
Force d'intégration	Autorité	confiance
Fonction du supérieur	Représentant de l'autorité	Agent de contrôle intra et inter groupe
Attention vav du travail	Contrôle extérieur	Responsabilité

2 Les comportementalistes

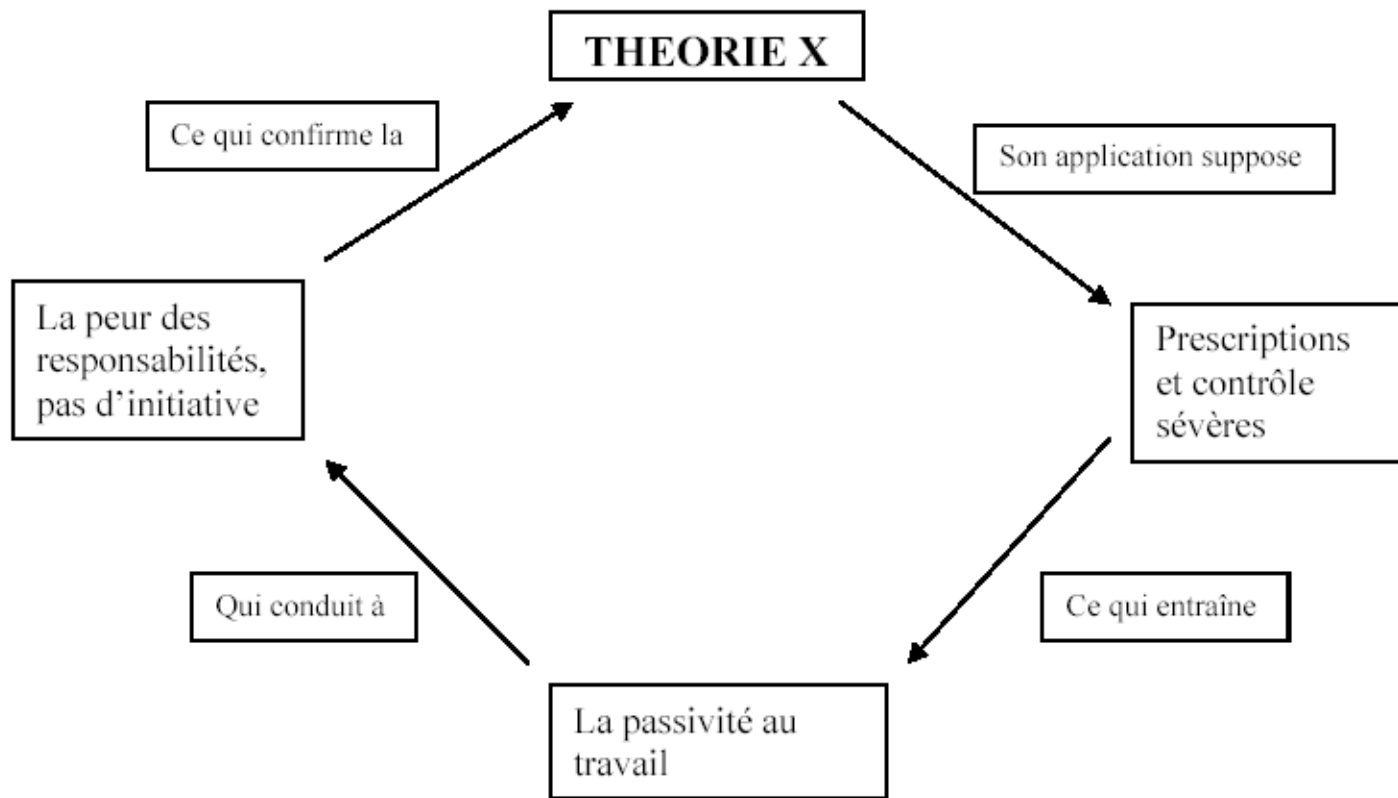
2.2 Maslow et Mc Gregor: théorie des besoins

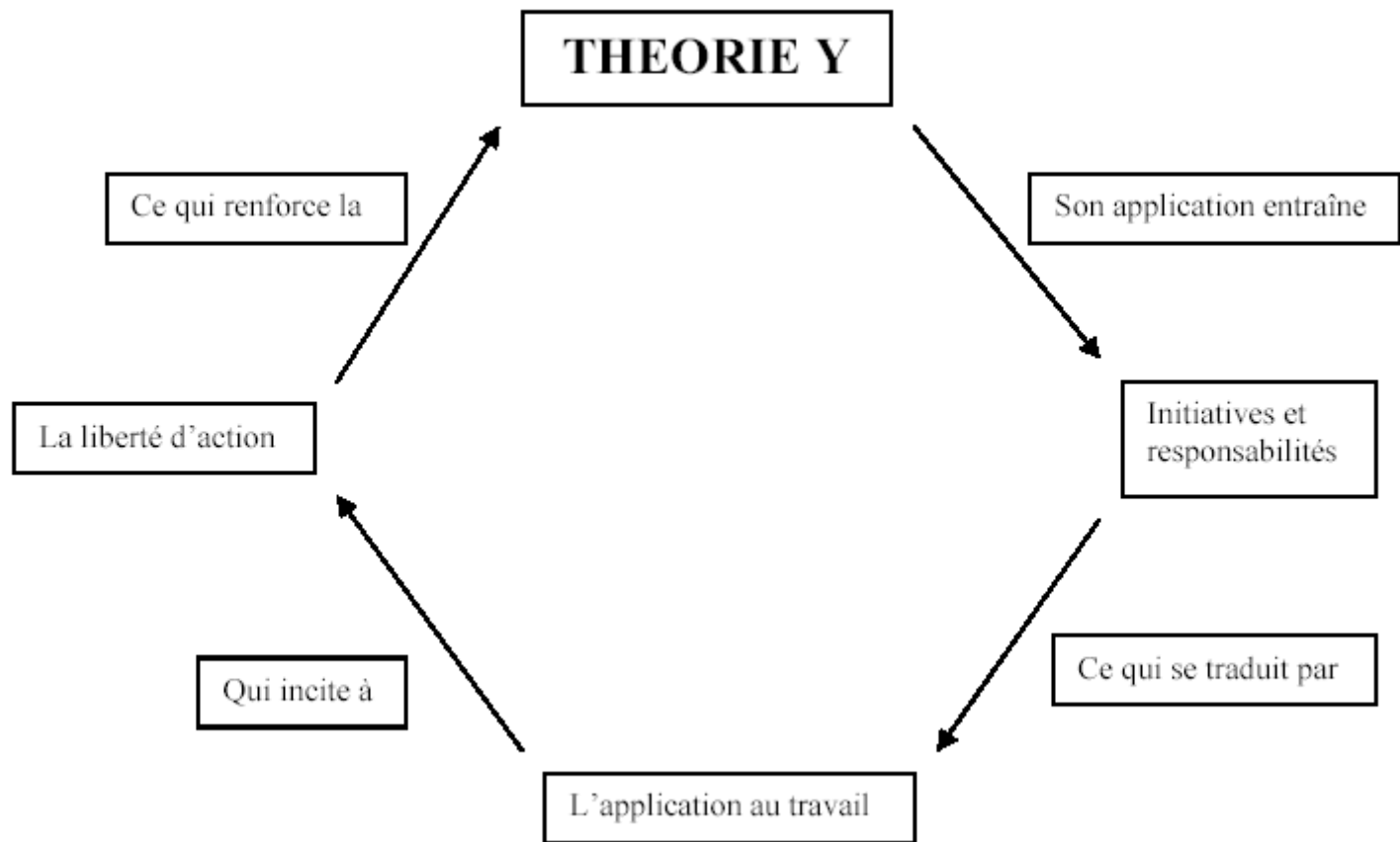
- **Pyramide des besoins de Maslow**
 - **5 besoin d'accomplissement de soi**
 - **4 besoin d'estime et de reconnaissance**
 - **3 besoin d'appartenance et d'affection**
 - **2 besoin de sécurité et de protection**
 - **1 besoins physiologiques primaires**

2 Les comportementalistes

2.2 Maslow et Mc Gregor: théorie des besoins

Théorie X	Théorie Y
<p>L'homme éprouve une aversion naturelle pour le travail</p> <p>La direction doit contraindre contrôler menacer</p> <p>L'homme préfère être dirigé et éviter les responsabilités</p> <p>Le style de direction doit être autoritaire et centralisée</p> <p>Proche du taylorisme</p>	<p>Le travail peut être une source de satisfaction</p> <p>Direction par objectifs</p> <p>Pour obtenir participation et adhésion il faut satisfaire les besoins de type 3 4 5</p> <p>Les hommes sont capables de créativité</p> <p>Les potentialités humaines ne sont pas utilisées</p> <p>Proche de la théorie de RH</p>





2 Les comportementalistes

2.3 Herzberg: satisfaction et motivation

- Les facteurs d'insatisfaction (hygiène):
 - Environnement du travail
 - Salaires et conditions matérielles
- Les facteurs de satisfaction (motivation)
 - Contenu du travail

2 Les comportementalistes

2.3 Herzberg: satisfaction et motivation



2 Les comportementalistes conclusion

- L'amélioration des relations humaine est une condition non suffisante pas même nécessaire à l'augmentation de la productivité

3 Les modernes

- L'école néoclassique
- Les théories des systèmes et de la décision
- L'école sociotechnique
- Le néo taylorisme
- La pensée japonaise

3 Les modernes

3.1 L'école néoclassique: Sloan

- 4 principes
 - Divisions autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.
 - Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés
 - La Direction Générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale.
 - L'organigramme doit permettre de représenter d'une manière consultative chaque division

3 Les modernes

3.1 L'école néoclassique: Drucker

- Théoricien de la direction par objectif

Mise en oeuvre	avantages
Détermination des objectifs Fixation des objectifs individuels Actions à mettre en oeuvre Contrôle des résultats Lancement des actions correctives Évaluation des performances	Décisions adéquates Meilleure motivation information plus complète Plus grande responsabilité Amélioration du travail en groupe Développement de l'initiative Évaluation plus juste des performances

3 Les modernes

3.1 L'école néoclassique: Gélihier

- La direction doit définir la politique générale de l'entreprise
- Il prône la délégation des pouvoirs
- L'efficacité de la structure dépend de sa clarté et de la minimisation des niveaux d'autorité

3 Les modernes

3.2 Les théories des systèmes et de la décision: Bertalanffy

- L'étude des éléments d'un corps pris isolément est insuffisante.
- Nécessité d'études des interdépendances des sous parties pour expliquer le fonctionnement d'un ensemble

3 Les modernes

Approche analytique	Approche systémique
<p>Isole: se concentre sur les éléments</p> <p>Considère la nature des interactions</p> <p>S'appuie sur la précision des détails</p> <p>Indépendance de la durée: réversibilité</p> <p>La validation des faits se réalise par la preuve expérimentale dans le cadre d'une théorie</p> <p>Modèles précis et détaillés mais peu utilisables</p>	<p>Relie: se concentre sur les interactions entre les éléments</p> <p>Considère les effets des interactions</p> <p>S'appuie sur la perception globale</p> <p>Modifie les groupes de variables simultanément</p> <p>Intègre la durée et l'irréversibilité</p> <p>La validation des faits se réalise par comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité</p>

3 Les modernes

Approche analytique	Approche systémique
<p>Modèles précis et détaillés mais peu utilisables</p> <p>Approches efficace lorsque les interactions sont linéaires et faibles</p> <p>Conduit à un enseignement par discipline</p> <p>Conduit à une action programmée dans son détail</p> <p>Connaissance des détails buts mais définis</p>	<p>Modèles insuffisamment rigoureux pour servir de base aux connaissances, mais utilisable dans la décision et l'action</p> <p>Approche efficace lorsque les interaction sont nonlinéaires et fortes</p> <p>Conduit à un enseignement pluridisciplinaire</p> <p>Conduit à une action par objectifs</p> <p>Conniassance des buts détails flous</p>

3 Les modernes

3.2 Les théories des systèmes et de la décision: Simon

- Trois raisons rendent impossible l'atteinte d'un optimum:
 - L'incertitude et l'information imparfaite
 - Les limites des capacités cognitives des individus
 - Les situations d'interdépendance

3 Les modernes

3.2 Les théories des systèmes et de la décision: Simon

- Rationalité substantielle et rationalité procédurale
 - L'individu pour choisir et décider construit un modèle simplifié de la réalité
 - RS: les conditions du choix sont fixées, la décision procède de l'application d'un critère d'évaluation donné
 - RP : les conditions du choix ne sont pas données mais font l'objet d'une recherche

3 Les modernes

3.2 Les théories des systèmes et de la décision: Cyert et March

- Théorie du comportement de la firme 4 concepts:
 - Résolution des conflits
 - Élimination de l'incertitude
 - Recherche de la problématique
 - L'apprentissage

3 Les modernes

3.2 Les théories des systèmes et de la décision: la théorie des jeux

- Hypothèses:
 - Les décisions prises par un agent affectent directement la satisfaction d'autres agents
 - Confrontés à des situations conflictuelles choix entre coopération ou individualisme