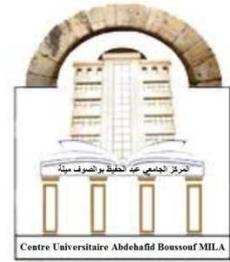




République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
**Centre Universitaire Abdel Hafid Boussouf**  
**Mila**



# **Support de Cours**

**Filière : Génie Mécanique**

**Spécialité : Energétique**

**Module : Management de la qualité des  
entreprises**

**Chapitre I : LE CONCEPT DE MANAGEMENT: DEFINITION(S),  
DIMENSIONS & ROLES**

**Semestre 1  
Groupes A & B**

*Enseignant : MME KHAINNAR Ilhem*

*Année universitaire 2019-2020*

## Aperçu général

Ce support de cours fournit une initiation au Management par la qualité des entreprises. Au-delà des aspects «scientifiques» portant sur la connaissance des notions de base du management, de la qualité de l'entreprise et de l'histoire de son développement, l'enjeu essentiel est celui de montrer toute l'importance de cette discipline pour les entreprises en particulier. Le contenu du cours se base essentiellement sur les Définitions du management, des Notions sur l'entreprise, les fonctions du processus de management: planification, organisation, direction et contrôle, l'aspect qualité, etc.

## Objectifs du cours

- L'étudiant doit être capable de comprendre l'intérêt, les enjeux et l'importance du Management.
- L'étudiant doit être capable d'analyser les notions de base du management, de l'entreprise et de la qualité dans cette dernière.
- L'étudiant doit être capable d'interpréter les étapes et la logique du développement du Management par la qualité dans des entreprises.

## Plan du cours

- INTRODUCTION GENERALE
- CHAPITRE I: LE CONCEPT DE MANAGEMENT: DEFINITION(S), DIMENSIONS & ROLES
- CHAPITRE II: PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE
- CHAPITRE III: CONCEPT DE LA QUALITE DANS UNE ENTREPRISE
- CHAPITRE IV: MANAGEMENT DE LA QUALITE DES ENTREPRISES

## Introduction Générale :

Management et Organisation sont deux notions étroitement associées, en pratique et en théorie. De la qualité du management vont dépendre le degré de réalisation des objectifs de l'organisation et sa performance. Il est donc essentiel de définir l'espace organisationnel avant d'étudier le concept de management.

Le mot "organisation" est ambivalent. Il désigne tout à la fois une entité créée pour conduire une action collective (par exemple : une entreprise, une association à but non lucratif, un hôpital, une parti politique...), la façon selon laquelle cette entité est agencée (notamment: la définition et la répartition des tâches entre les acteurs participant à l'action collective) et les processus qui produisent à la fois l'entité et son agencement.

C'est la première acception de l'organisation que nous retiendrons tout au long de ce cours.

Les définitions du mot organisation sont nombreuses et varient en fonction du cadre théorique dans lequel on se place. Dans leur tentative de définir les organisations, les théoriciens ont mis l'accent successivement sur différents aspects des relations entre l'individu et sa tâche.

Dans un premier temps, l'accent a été mis sur les rapports entre l'Homme et les conditions physiques et administratives de son travail.

Dans un deuxième temps, l'accent a été mis sur les relations des Hommes au travail entre eux.

Une approche plus récente met l'accent sur les rapports socio-économiques établis entre les travailleurs, les organisations et le milieu extérieur. Dans son examen de la théorie des organisations **W.R. Scott** a repéré trois définitions caractéristiques de l'organisation: « Une collectivité axée sur la poursuite de buts relativement spécifiques et manifestant une structure sociale hautement formalisée », « une collectivité qui partage un intérêt commun à la survie du système organisationnel et s'engage dans des activités communes », « une coalition de groupes d'intérêts variables qui élaborent des buts par négociation »

## 1. Le Management : variable déterminante pour la survie des organisations

La publication américaine Forbes, après plusieurs années d'études des firmes commerciales au nord-américaines, conclut que le succès des entreprises est presque toujours fonction de la qualité de leur gestion. La Bank of America, affirme « que tout compte fait, plus de 90 % des faillites commerciales sont dues à l'incompétence et à l'inexpérience des cadres ». Le management est ainsi à la fois la cause des échecs et des succès de la firme.

L'organisation regroupe un certain nombre de personnes interdépendantes qui travaillent ensemble pour atteindre des buts communs. Le management en est l'organe moteur.

Le **Management**, concept voisin de celui de direction ou gestion, est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration, association,...) en vue de la réalisation d'un objectif. Le management est souvent défini comme étant l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler. Son domaine d'application s'étend à tous les domaines d'activités de l'entreprise. Donc le management repose ainsi sur 4 activités : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

L'émergence du management reste très contemporaine puisque c'est au début du 20<sup>ème</sup> siècle que l'on peut situer les premières théories du management. C'est à partir d'une synthèse des travaux de nombreux théoriciens que l'on peut présenter les fondements théoriques du management. Théorie administrative de Fayol, gestion scientifique du travail de Taylor, gestion des relations humaines et théorie de la contingence sont autant d'éléments fondateurs qui influencent toujours le management du 21<sup>ème</sup> siècle.

Aujourd'hui l'environnement économique et concurrentiel de l'entreprise est tendu. L'offre est souvent supérieure à la demande, la solution qui se révèle possible est d'offrir des produits et/ou des services mieux que les concurrents afin de garantir sa pérennité et sa survie. De ce fait on peut considérer la qualité comme le variable stratégique le plus performant de la compétitivité. Jouir de la qualité renforce l'image de marque de l'entreprise, valorise ses produits et augmente sa part de marché. Cela ne peut être réalisé qu'à travers la gestion efficace de la qualité.

Le client est au cours des systèmes qualité, dans le cadre de la gestion de la qualité toute la logique va être centrée sur la satisfaction de ses besoins et ses attentes pour garantir son retour. Donc l'écoute client s'avère décisive pour la réussite.

De même, une panoplie d'outils qualité va permettre de détecter les sources de non-conformité et de dysfonctionnement, de résoudre les problèmes rencontrés, et de déterminer les axes de créativité et d'amélioration. La gestion de la qualité ne peut être perfectionnée qu'à travers la certification ISO. Car les clients sont de plus en plus exigeants et n'acceptent plus de prendre de risque, ils cherchent toujours les modes de preuves qui attestent la maîtrise de la qualité par l'entreprise.

Dans ce support de cours on va essayer de clarifier le concept management dans le premier chapitre, une présentation générale de l'entreprise dans le second chapitre, une introduction à la qualité en entreprise dans le troisième chapitre ainsi que le management de la qualité dans une entreprise dans le dernier chapitre.

## CHAPITRE I

### LE CONCEPT DE MANAGEMENT : DEFINITION, DIMENSIONS & ROLES

#### 1. Qu'est ce que le Management ?

D'où vient le mot Management ?

Le terme management vient de l'anglais (to manage) qui signifie manié, dirigé, manœuvré. En langue française, on a abusivement traduit management par gestion (de gérer). En effet, pour de nombreux auteurs : on gère des choses mais on dirige (manage) des personnes. C'est faire tourner (l'art de conduire une organisation vers ses buts).

Le management peut être ainsi défini : « savoir exactement ce que l'on veut que le personnel fasse et veiller à ce qu'il le fasse de la meilleure manière et au moindre coût. » (Taylor).

#### 2. Comment définir le Management ?

Le management (ou la gestion) est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres. On entend par organisation une entreprise, une administration ou même une association.

Le management est la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. Il correspond à l'idée de gestion et de pilotage<sup>1</sup> appliquée à une entreprise ou une unité de celle-ci. Lorsqu'il concerne l'entreprise tout entière on peut généralement l'assimiler à la fonction de direction (la « fonction administrative » de H. Fayol).

Le management consiste à :

1. fixer des objectifs (stratégiques et opérationnels),
2. choisir les moyens de les atteindre,
3. mettre en œuvre ces moyens (recherche d'efficacité),
4. contrôler la mise en œuvre et les résultats obtenus,
5. assurer une régulation à partir de ce contrôle (Gouvernance).

Il comprend une dimension technique (principalement liée à la comptabilité et aux méthodes de contrôle de gestion visant à optimiser les ressources) et une dimension humaine (liée à la nécessité d'obtenir la motivation et la coopération des membres composant l'organisation). Le management désigne aussi les responsables de la fonction managériale (à ses différents niveaux dans l'entreprise). Les différentes dimensions du management ont été théorisées à travers les théories des organisations. Dit autrement, en partant du concept de groupe, le management est l'application systématique à un groupe institutionnalisé par son chef ou son leader, d'un ensemble de principes ou de valeurs complémentaires qui en assurent, d'une part, la coordination efficiente des activités collectives et, d'autre part et conjointement, la motivation et un esprit de coopération active et gratifiante de la part de chacun des membres du groupe.

Les modalités d'application du management sont radicalement différentes suivant la taille du groupe, moins de 15 à 20 collaborateurs ou plus d'une vingtaine :

- Moins de 15 à 20 membres, (groupe dit « primaire ») et c'est alors du management d'équipe ;
- Plus de 20 collaborateurs (groupe dit « secondaire »), c'est alors du management d'entreprise.

Suivant le niveau hiérarchique et l'horizon temporel d'application, on peut distinguer le management stratégique, du niveau de la direction, dont les décisions s'appliquent à long terme et le management opérationnel, niveau équipe d'exécution, dont les décisions s'appliquent à court terme. Mais l'on peut dire également que le management est la conduite de l'action collective au sein d'une organisation, afin d'assurer son efficience ou son efficacité. Le management d'une des fonctions de l'entreprise est la démarche méthodologique que l'on applique à cette fonction, comme :

- Le management de l'innovation,
- Le management des connaissances,
- Le management des opérations,
- Le management des ressources humaines,
- Le management de la qualité,
- Le management des risques,
- Le management du système d'information,
- Le marketing management.

Alors, le management consiste à prévoir (les buts et les moyens), organiser (les moyens et les méthodes permettant d'atteindre les objectifs), commander (prendre des décisions et donner des directives), coordonner (les actions et les fonctions) et contrôler (les actions menées et comparer les résultats aux objectifs).

### **3. Quel est le rôle du Manager ?**

Le rôle du manager a bien évolué ces dernières années. Il ne donne plus seulement des ordres que ses subordonnés se contentent d'appliquer sans la moindre contestation. Il se doit de convaincre ses collaborateurs du bien fondé de ses décisions et de les rallier à son point de vue. Le manager veille à ce qu'il y ait une cohérence d'ensemble dans toutes les actions qu'il entreprend. Il, a pour mission de faire accepter toutes les choses nécessaires au bon fonctionnement de son service ou de l'entreprise dans son ensemble (adaptabilité, flexibilité, etc.).

C'est pourquoi il doit, avant toute chose, obtenir la confiance de son équipe pour pouvoir gagner l'adhésion de la majorité. Afin d'asseoir sa légitimité, la maturité, une attitude sereine et ferme (pas autoritaire) lui sont nécessaires. Mais, pas seulement. Bien connaître ses collègues en étant sur le terrain afin de mieux cerner leurs attentes et leurs difficultés, leur consacrer du temps, vérifier que chacun reste au maximum de ses capacités est très important. Le manager est responsable du travail effectué et garant de la cohésion dans son groupe.

### **4. Histoire du management**

Même si la conduite des actions collectives existe depuis que les hommes vivent en société, la formalisation du management est relativement récente.

Elle débute entre 1880 et 1920, lorsqu'apparaît la figure du dirigeant salarié. Jusque-là, depuis la révolution industrielle, les chefs d'entreprise étaient essentiellement des entrepreneurs ou leurs héritiers. Or, certains de ces héritiers propriétaires préfèrent déléguer la direction de leurs entreprises à des salariés formés pour la circonstance, ce qui suscite la publication des premiers ouvrages spécialisés. Vers la fin du xix<sup>e</sup> siècle, Frederick Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail. Celui-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés rationnellement pour former une chaîne de

production. Taylor désirait appliquer les principes généraux d'amélioration de la productivité par la division du travail à l'entreprise. Il partage aussi l'idée avec Henry Ford qu'une augmentation des rendements peut être obtenue en contrepartie de bons salaires.

Parallèlement, Henri Fayol propose une approche similaire, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique. Il comprend que le prix des approvisionnements, la fiabilité des outils, la disposition des lieux de travail et la qualité de l'encadrement comptent tout autant que la quantité produite par l'entreprise. On parle alors d'administration moderne, qui fut alors et est toujours aujourd'hui la base de tout manuel de gestion. Il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît alors les principes de gestion : organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC : « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler.

En 1911, l'ingénieur américain Frederick Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail afin d'améliorer la productivité dans les usines, notamment pour le travail sur des machines-outils. Il s'agit de décomposer le travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés rationnellement. Une fois que la méthode optimale est obtenue (ce que Taylor appelle le one best way), on peut l'apprendre à tous les ouvriers. On réalise ainsi une division verticale du travail, c'est-à-dire une séparation entre la conception et l'exécution des tâches.

En 1916, dans son ouvrage intitulé Administration industrielle et générale (1916), Henri Fayol, ancien directeur général d'une entreprise sidérurgique et ancien consultant, présente le management (qu'il appelle « fonction administrative » ou « administration ») comme une fonction transversale regroupant cinq grandes tâches :

- Fonction technique : produire, transformer et fabriquer ;
- Fonction commerciale : achat, vente et échange ;
- Fonction financière : rechercher et utiliser de façon optimale les capitaux ;
- Fonction de sécurité : protection des personnes et des biens ; mise en place des bonnes conditions de travail
- Fonction comptable : calcul de paie et des statistiques (recensement des actifs et du patrimoine).

La « fonction administrative » se résume selon Fayol à cinq infinitifs « POCCC » :

- Prévoir.
- Organiser.
- Commander.
- Coordonner.
- Contrôler.

À partir des années 1920, Le facteur humain devient un thème de recherche pour le management. Mary Parker Follett l'introduit dans la réflexion managériale.

Après les années 1930, avec notamment les travaux d'Elton Mayo, le management s'inspire de la psychologie avec la prise en compte de l'effet Hawthorne (effet psychologique d'être l'objet d'une attention spéciale). Dans la décennie 1950, les travaux de Douglas McGregor en psychologie sociale qui propose ses théorie X et théorie Y sur les motivations des acteurs et des organisations, ceux de Herbert Simon qui approfondit les processus de décision au travers de la rationalité limitée, ceux de James March et Richard Cyert sur la théorie du comportement viennent compléter ces premières approches.

L'analyse du pouvoir par des sociologues comme Max Weber et Michel Crozier, puis de la stratégie de l'entreprise (le management stratégique étant opposé, avec une limite poreuse, au management opérationnel) sont enfin devenus des thèmes de management.

Le management ne peut se réduire ainsi à la gestion des ressources humaines, mais plus globalement à la gestion de l'organisation.

## 5. Quelles sont les différentes disciplines du Management ?

Le management rassemble l'ensemble des disciplines visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation, quelle qu'elle soit, en vue de la réalisation d'un objectif. Il existe une multitude de disciplines du management qui font de ce dernier un carrefour de savoirs. Les plus importantes sont :

- **Finance** : Cette discipline désigne l'étude de la façon dont les individus, les entreprises et les organisations obtiennent des ressources monétaires et les investissent. Elle se distingue de la comptabilité par son aspect prévisionnel dans le sens où la

finance prend en compte le risque. Elle s'intéresse donc aux différents acteurs et à la façon dont ils atteignent leurs objectifs par l'utilisation d'outils financiers dédiés.

- **Comptabilité** : Cette discipline peut être définie comme étant un processus (c'est-à-dire un enchaînement de procédures, d'opérations et de tâches visant à réaliser un produit final) qui consiste à collecter des informations sur les faits et événements économiques d'une entité, les trier, les enregistrer, les traiter, les évaluer et les classer selon des normes (c'est-à-dire des règles). Ce travail s'effectue en vue de produire des informations utiles à la maîtrise et au contrôle des activités de l'entreprise et également en vue de produire des représentations de synthèse utile à la prise de décisions économiques des utilisateurs.
- **Contrôle et Audit** : Il s'agit d'une activité indépendante et objective qui donne à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.
- **Fiscalité** : Cette discipline regroupe l'ensemble des lois, règlements et pratiques relatifs à l'impôt.
- **Marketing** : Il s'agit de l'ensemble des activités d'études, de promotion, de communication, de distribution et de vente d'un produit ou d'un service. Le marketing cherche, en d'autres termes, à déterminer les meilleures offres de biens ou de services en fonction des attitudes des consommateurs et à favoriser leur commercialisation.

Il englobe un ensemble de méthodes et de moyens dont dispose une organisation pour s'adapter au public auquel elle s'intéresse, et pour utiliser, voire susciter, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs.

- **Commercial** : Cette discipline a rapport au commerce, à la vente comme à l'achat. Un commercial est une personne chargée de rechercher de nouveaux clients pour une entreprise donnée, de développer et d'entretenir les relations avec eux.
- **Communication et Publicité** : La communication a pour but de fixer l'attention d'un public visé (consommateur, utilisateur, usager, électeur, etc.) pour l'inciter à adopter un

comportement souhaité: achat ou consommation d'un produit, élection d'une personnalité politique, incitation à l'économie d'énergie, etc.

- **Ressources humaines** : Ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de gérer, mobiliser et développer les ressources humaines (collaborateurs d'une entreprise) pour une plus grande efficacité et efficience de l'organisation.
- **Stratégie** : La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs. Autrement dit, la stratégie concerne, en premier lieu, la détermination des objectifs de l'entreprise qui se déclinent alors, en second lieu, en actions propres à remplir ces objectifs. La décision stratégique repose sur deux piliers : l'analyse de l'environnement et la connaissance des capacités propres de l'entreprise.
- **Organisation** : Cette discipline est organisée au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication destiné à structurer et à faciliter la circulation de l'information au sein de l'entreprise dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.
- **Gestion de la Qualité** : Il s'agit de l'ensemble des activités de planification, de direction et de contrôle destinées à établir ou à maintenir la qualité de la production d'un bien ou d'un service, compte tenu des attentes des clients et de leur évolution.
- **Gestion de Projet** : Cette discipline permet de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles tout au long de la vie d'un projet donné et ce, en utilisant des techniques de gestion modernes pour atteindre des objectifs prédéfinis, de coût, de temps, de qualité et de satisfaction des participants au projet.
- **Logistique** : Cette discipline nous apprend à gérer les flux (les échanges) au meilleur coût ; non seulement les flux de produits, mais également les flux d'information associés aux flux physiques, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final. La logistique permet

l'adéquation entre une demande et une offre, ainsi qu'une meilleure rentabilité des investissements.

➤ **Management des systèmes d'information** : Cette discipline a pour but de gérer l'ensemble des moyens technologiques, organisationnels et humains permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et de communiquer des informations au sein d'une organisation, ou entre différentes organisations. Ce management assure l'évolution du système d'information et la gestion des données numériques correspondantes.

Il faut noter que le management (ou la gestion) repose sur des techniques et des modèles variés et que le monde de l'entreprise se caractérise par des situations complexes. Le management recouvre ainsi plusieurs aspects et fait également souvent appel à d'autres disciplines telles que l'économie, la sociologie, la psychologie, ...

## 6. Types de Management

La stratégie d'entreprise est « le pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement et la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui » H.-I. Ansoff.

Le management englobe l'ensemble des dimensions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

On distingue ainsi deux axes dans le management de l'entreprise :

- **management stratégique** qui concerne la gestion du marché en relation avec le potentiel de l'entreprise, approche qui privilégie la relation organisation environnement.
- **management opérationnel** qui concerne la gestion des processus propres à l'entreprise : définition de la structure organisationnelle, gestion de l'information, détermination des procédures et animation du personnel. Il s'agit d'une vision centrée sur le fonctionnement de l'organisation.

### A. Le management stratégique

Le management stratégique consiste à définir et à mettre en œuvre les orientations stratégiques de l'entreprise. Les choix en matière de produits, marchés, technologies sont réalisés en tenant compte des forces et faiblesses économiques, sociales, politiques et organisationnelles.

Les managers élaborent des diagnostics afin de confronter le potentiel de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement. Ils entendent ainsi maîtriser l'incertitude et optimiser la prise de décision stratégique. Le diagnostic stratégique concerne l'analyse de la concurrence proche de l'entreprise, des caractéristiques du système industriel (partenariats envisageables), de la technologie, et de l'organisation elle-même (forces et faiblesses des fonctions, compétences...). Une fois le diagnostic réalisé, les dirigeants déterminent les alternatives stratégiques qui permettent un positionnement de la firme. Ces alternatives sont appréciées à deux niveaux en fonction de la finalité de l'entreprise :

- dans quels domaines l'organisation va-t-elle être présente ? (détermination de la stratégie de groupe ou «corporate stratégies»). Plusieurs orientations sont possibles : spécialisation, diversification, intégration, internationalisation.
- dans les domaines choisis, comment l'entreprise va-t-elle opérer et avec quels moyens ? (détermination des axes de développement - maintien, croissance, abandon) - et logique de construction de l'avantage concurrentiel : les stratégies concurrentielles (domination par les coûts, différenciation).

Dans le cadre de stratégies de déploiement des activités, l'organisation peut accroître ses capacités de différentes manières par croissance interne ou externe ou encore par le biais de stratégies d'impartition (alliances ou partenariats). Lorsque les choix stratégiques ont été opérés, il convient de les mettre en œuvre par la détermination de la structure organisationnelle et l'allocation des ressources humaines, techniques et financières. Enfin, le contrôle de la stratégie fait partie intégrante du management stratégique, il comprend le contrôle des objectifs, des ressources et des résultats.

## **B. Le management opérationnel**

Le management opérationnel concerne en particulier le choix d'une structure, la détermination du processus de décision, l'élaboration d'un système d'information et la conduite des hommes dans l'entreprise.

- Le management organisationnel a pour finalité première d'organiser la mise en œuvre de la stratégie. Il convient ici de diviser et de coordonner les tâches pour assurer le bon fonctionnement des différents processus de l'organisation. La division et la coordination des tâches se matérialisent dans la structure. Cette dernière induit alors, en fonction des choix opérés une plus ou moins grande spécialisation des tâches et un degré plus ou moins

important de centralisation du pouvoir de décision.

- La décision préalable à toute action est nécessaire au fonctionnement et au développement de l'entreprise qui doit réagir à tous les événements qui l'affectent ou qui interviennent au sein de son environnement. Les méthodes et procédures de prise de décision au sein de l'entreprise sont propres à l'organisation adoptée par les dirigeants. La prise de décision est ainsi plus ou moins maîtrisée et relève ou non de processus présentant des degrés de rationalité plus ou moins importants.

### **C. Le management collaboratif**

Il s'agit d'un nouveau mode de management émergent de plus en plus adopté dans les entreprises, notamment celles élaborées sur le modèle des *start up*, qui casse les codes et l'organisation hiérarchique pyramidale en partant du principe que les avis, points de vue et connaissances de l'ensemble des membres d'une équipe sont intéressants. Ce type de management place le salarié au centre de l'entreprise pour aller vers une démarche de complémentarité et de gain d'efficacité. Il est aussi appelé management consensuel. Il permet notamment de travailler sur la cohésion d'équipe et donc sur une optimisation des résultats et de l'efficacité. On assiste à l'émergence de l'holocratie, système d'organisation de la gouvernance fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective. Cette nouvelle méthode de management horizontal, issue des start-ups techs de la Silicon Valley, et qui transforme complètement les méthodes de management traditionnelles, commence à être adoptée par de plus en plus de grands groupes, comme Spotify. Elle se caractérise souvent par un fonctionnement en méthodes agiles.

---

### **D. Le management cellulaire**

---

Il s'agit d'une manière de gérer une entreprise sans hiérarchie. C'est un management sans managers à proprement parler. Tous les collaborateurs sont sur un pied d'égalité. Les recrutements se font de manière collaborative et une personne choisie par l'équipe est nommée en qualité de référent. Ce nouveau management, assez populaire aux États-Unis permettrait notamment aux différents collaborateurs de gagner en responsabilisation et prise d'initiative.

---

## 7. Les Dimensions du management

---

Le concept de management est un concept bidimensionnel. les deux dimensions du leadership et corrélativement les trois dimensions du comportement au travail à prendre en compte par le management, il faut comprendre le management comme un concept ayant deux dimensions :

- Une dimension technique axée sur l'optimisation des ressources ;
- Une dimension humaine.

Ce qui est exprimé clairement dans le sous-titre du manuel de Nicole Aubert et coauteurs : Management. Aspects humains et Organisationnels.

---

## 8. Fonctions du management

---

C'est Fayol, qui le premier, a décomposé la fonction administrative (le management) en « éléments » qui ont ensuite été appelés « fonctions » du management (prévoir, organiser, etc.) qu'il faut bien distinguer des fonctions de l'entreprise (production, commercialisation, finances, ressources humaines, etc.).

Il distinguait, après réflexion (le commandement est-il ou non un élément de l'administration ?).

Selon Henri Fayol, les fonctions du management sont la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle.

La « prévoyance » consiste à fixer des objectifs et à déterminer les actions permettant de les réaliser (à rapprocher de la notion moderne de stratégie d'entreprise).

- **Organisation**

La deuxième fonction du management, l'organisation, consiste à spécialiser les individus (par fonctions, par produits, par clients, par zones géographiques, par moment de travail, par processus, etc.) et à coordonner leurs activités (par la hiérarchie, les procédures, les budgets, la qualification, la collaboration).

- **Commandement**

Par définition, le manager est responsable du travail de ses subordonnés. Il doit donc détenir à leurs yeux une légitimité suffisante pour qu'ils acceptent son autorité, veiller à leur

motivation et être capable d'orienter leur travail collectif dans le sens des objectifs qui ont été définis.

Selon Henri Fayol, le grand chef d'entreprise devrait détenir les qualités suivantes :

1. Physiques : santé, vigueur, adresse.
2. Mentales : capacité à comprendre et à apprendre, jugement, vivacité d'esprit, adaptabilité.
3. Morales : énergie, fermeté, volonté d'accepter les responsabilités, initiative, loyauté, tact, dignité.
4. D'éducation : connaissances générales sur des sujets n'appartenant pas exclusivement aux fonctions exercées.
5. Administrative.
6. Techniques : spécifiques à la fonction exercée.
7. D'expérience : provenant du travail exercé.

- **Coordination**

Pour Henri Fayol, « Coordonner c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès ; c'est, en somme, donner aux choses et aux actes les proportions qui conviennent, adapter les moyens au but ». Pour cela, il énonce une série de principes de coordination des tâches :

- Autorité – Responsabilité : droit de commander et le pouvoir de se faire obéir.
- Unité de commandement : pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.
- Unité de direction : un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but.
- Subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général
- Discipline : l'obéissance, l'assiduité, l'activité, les signes extérieurs de respect.

- **Contrôle**

Le contrôle se définit comme l'examen par lequel on s'assure que les résultats obtenus sont conformes aux buts et qui permet d'apporter, au besoin, les corrections nécessaires pour réorienter l'entreprise vers ses objectifs.

Le contrôle comporte une série d'étapes :

1. Définir des indicateurs permettant de suivre l'évolution de l'activité de l'organisation.
2. Identifier les écarts entre la situation actuelle et le plan.
3. Déterminer les causes de ces écarts.

4. Définir les correctifs nécessaires.

---

## 8. Relation entre le management et d'autres concepts

---

- **Management et stratégie**

La stratégie d'entreprise est le choix d'orientation à long terme de l'entreprise et des options qui lui permettent de s'insérer dans son environnement. Elle constitue donc l'art de diriger l'organisation et les hommes de l'entreprise d'un point de vue long terme et extérieur. Définir une stratégie consiste à déterminer les buts et objectifs qui seront poursuivis, à choisir les actions à mettre en œuvre ainsi que les ressources à mobiliser. La prise de décision est précédée par une phase de diagnostic et suivie par une phase de mise en œuvre. La stratégie peut être envisagée selon deux niveaux : la formulation stratégique et le management stratégique. La formulation stratégique a pour objet de structurer la démarche de réflexion des dirigeants pour arriver à des choix stratégiques. Le management concerne les conditions de mise en œuvre de ces choix et l'organisation des actions collectives qui permettront d'obtenir la performance attendue.

Les problèmes doivent être résolus « durablement », c'est-à-dire positionner l'entreprise dans des conditions où une performance accrue a plus de chance d'apparaître. D'où l'importance de la stratégie qui peut assurer la capacité d'anticipation de l'entreprise. Dans la pratique, la stratégie donne généralement lieu à la planification d'actions pour atteindre des objectifs précis sur une période donnée. Tous les outils de la gestion courante vont permettre au gestionnaire d'atteindre les objectifs définis dans le cadre de la vision stratégique de l'entreprise. Chaque petite décision prise sur le plan financier, économique, marketing, de la clientèle et autres, fait partie d'un ensemble plus large que l'on nommera management opérationnel. Le management devra rester conscient des limites du pouvoir prédictif de la stratégie relative à toute prise de décision (auto-réalisation de la stratégie, difficultés à faire accepter le changement, etc.) et de son coût.

---

- **Management et gouvernance**

La gouvernance est l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés. Les attentes des parties prenantes et les conflits sur les objectifs à assigner à l'organisation peuvent se manifester en dehors des structures classiques de gouvernance (assemblée générale, conseil

---

Enseignant : MME KHAINNAR Ilhem/ CUAB-Mila

d'administration et direction générale). C'est en ce sens que la construction par le management des structures de gouvernance est particulièrement complexe.

L'entreprise a une responsabilité par les décisions qu'elle prend et les actions qu'elle met en œuvre. Mais cette responsabilité doit aussi se rendre visible par l'information que l'entreprise transmet aux diverses parties prenantes. Comme toute responsabilité, celle-ci repose sur la prise en compte de l'éthique dans les relations avec les autres.

En effet, le comportement des managers ont des répercussions directes sur leurs subordonnés, et ainsi, sur les résultats de l'entreprise. C'est ainsi que, depuis le début du vingtième siècle, le management analyse les répercussions qui découlent des types de leadership.

---

- **Management et système d'information**

Un des objectifs du management est la gestion de l'organisation de l'entreprise afin de générer des synergies par un certain alignement stratégique. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de réaliser la coordination des flux physiques et immatériels qui traversent l'entreprise. Les flux physiques matériels sont normalement sous la responsabilité du service logistique. Le service des ressources humaines gère les flux de capital humain. Les flux d'informations par nature immatériels sont sous la responsabilité de la direction des systèmes d'information (DSI) qui gère le management du système d'information de l'entreprise et assure l'urbanisation du système d'information. En management du système d'information, la gestion de données concerne aussi spécifiquement des ressources numériques.

---

- **Management et finance**

Dans le cadre de la gestion, la finance est un domaine de management dont l'objet se caractérise au niveau stratégique par une recherche d'optimisation de la valeur de l'entreprise. Cette distinction, par rapport aux autres domaines du management, permet à la finance par l'usage de postulats spécifiques de pouvoir prendre des décisions à partir de modèles fortement mathématisés et donc utilisés à grande échelle à moindre coût, tout en maintenant un niveau de pertinence élevé. La finance comportementale relativise ce point par

la remarque d'existence de biais cognitifs. Ce qui caractérise aussi réellement la finance des autres outils de management est le fait qu'elle cherche à fournir une information dirigée non pas systématiquement à l'interne, mais plutôt vers certaines parties prenantes dans le cadre de la gouvernance d'entreprise. L'échelle d'analyse n'est donc pas toujours la même à juste titre. Cette problématique prend tout son sens dans les entreprises à stratégies ou organisations complexes (sous-traitants, structures politisées...) nécessitant surtout des approches non financières. De plus, la finance se caractérise par l'usage traditionnel d'analyses basées sur le risque et les flux de trésorerie afin d'éviter certaines illusions financières et biais d'autres étalons de mesure. Dans le cas d'analyse financière des groupes, il sera nécessaire de réaliser des retraitements importants qui peuvent finir par alourdir considérablement le coût du contrôle des parties prenantes.

## BIBLIOGRAPHIE

- Centre du Commerce International CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996 ;
- COMPANIES DURET D. & PILLET M., Qualité en production - De l'ISO 9000 à Six Sigma, 2<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 2002 ;
- CRUCHANT L., Que sais-je ? - La qualité, 4<sup>e</sup> édition, Presses Universitaires de France, Paris, 1998 ;
- CHARRON J. L., SEPARI S., Organisation et gestion de l'entreprise, 2<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2001 ;
- GOGUE J.- M., Management de la qualité, 2<sup>e</sup> édition, Economica, Paris, 1997.
- GOGUE J.- M., Traité de la qualité, Economica, Paris, 2000.
- ISO, Manuel pour le développement 6 - Application des normes, Suisse, 1991.
- KOTLER & DUBOIS, Marketing - Management, 10<sup>e</sup> édition, Publi-Union, Paris, 2000.
- MATHIEU S., Anticiper les normes ISO 9000 : Version 2000, AFNOR, Paris, 2000.
- Vivek Nanda, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM HANDBOOK For PRODUCT DEVELOPMENT, CRC PRESS, 2005.