



Faculté Polydisciplinaire de Khouribga

Management général

Semestre 1
Année 2020 / 2021

NB : *Vous êtes invités à faire de la recherche en complément de ce support.*

Questions de révision : TD CH2

1- Définir les termes suivants :

Mangement - Planifier - Organiser - Diriger - Contrôler.

2- Le management est un art ou une science ? Justifier votre réponse.

3- Quelles sont les grandes fonctions du management ?

4- Quelle est la différence entre management opérationnel et management stratégique ?

5- Quelles sont les rôles d'un manager ?

CH 2) : Quelques concepts en Management

La planification: 1. Définition

- La **planification** consiste à déterminer de quelle façon les ressources d'une **entreprise** seront utilisées pour obtenir les résultats désirés.

 Planifier c'est décider d'avance:

- De ce qui sera fait
- De la façon dont cela sera fait
- Du moment où cela sera fait
- Par qui cela sera fait
- Où, pour qui et pour quoi ?

CH 2) : Quelques concepts en Management

La planification: 1. Définition

- ✓ La planification établit **le pont** entre **la situation actuelle** et la **situation désirée** de l'organisation.
- ✓ Elle implique le choix de lignes de conduite engageant le futur.
- ✓ Elle constitue une démarche rationnelle vers la réalisation d'objectifs préétablis.
- ✓ Elle sert à préparer l'avenir.



CH 2) : Quelques concepts en Management

La planification: 1. Définition

- La **planification est un processus** qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser.

 C'est un processus continue de gestion qui consiste à choisir, compte tenu des prévisions:

- Les objectifs à réaliser au cours d'une période donnée
- A Établir un plan d'action
- A exercer un contrôle permanent sur les (principe du plan glissant)

La planification

2. Pourquoi planifier?

- Pour coordonner les activités de l'entreprise;
- Pour assurer que le futur est pris en considération;
- Pour définir les objectifs à long terme:
- Pour agir sur le futur et le contrôler;
- Pour maîtriser son environnement en perpétuel changement.

La planification

3. Intérêts et limites

Le formalisme de **la planification** est une manière de se protéger contre l'instabilité croissante de l'environnement, mais aussi d'introduire de la rationalité dans les processus de décisions au sein d'organisations de plus en plus Complexes.

La planification

3. Intérêts et limites

- **Intérêts de la Planification**

- Favorise des activités réfléchies et méthodiques;
- Permet de saisir les opportunités;
- Fournit une base de contrôle;
- Oblige à avoir une vision d'ensemble;
- Intensifie et équilibre l'utilisation des moyens de l'entreprise (humains, techniques et financiers).

La planification

3. Intérêts et limites

- Limites de la Planification

- Risque d'erreur ;
- Est coûteuse ;
- Étouffe les initiatives;
- Retarde l'action;
- Peu flexible dans un environnement incertain et mouvant.

La planification

4. Niveaux de la planification

On distingue généralement 2 formes de planification:

- La **planification stratégique**
- La **planification opérationnelle**

Ces deux niveaux de planification ne sont pas séparés mais par contre ils se complètent

Qu'est-ce que la planification stratégique?

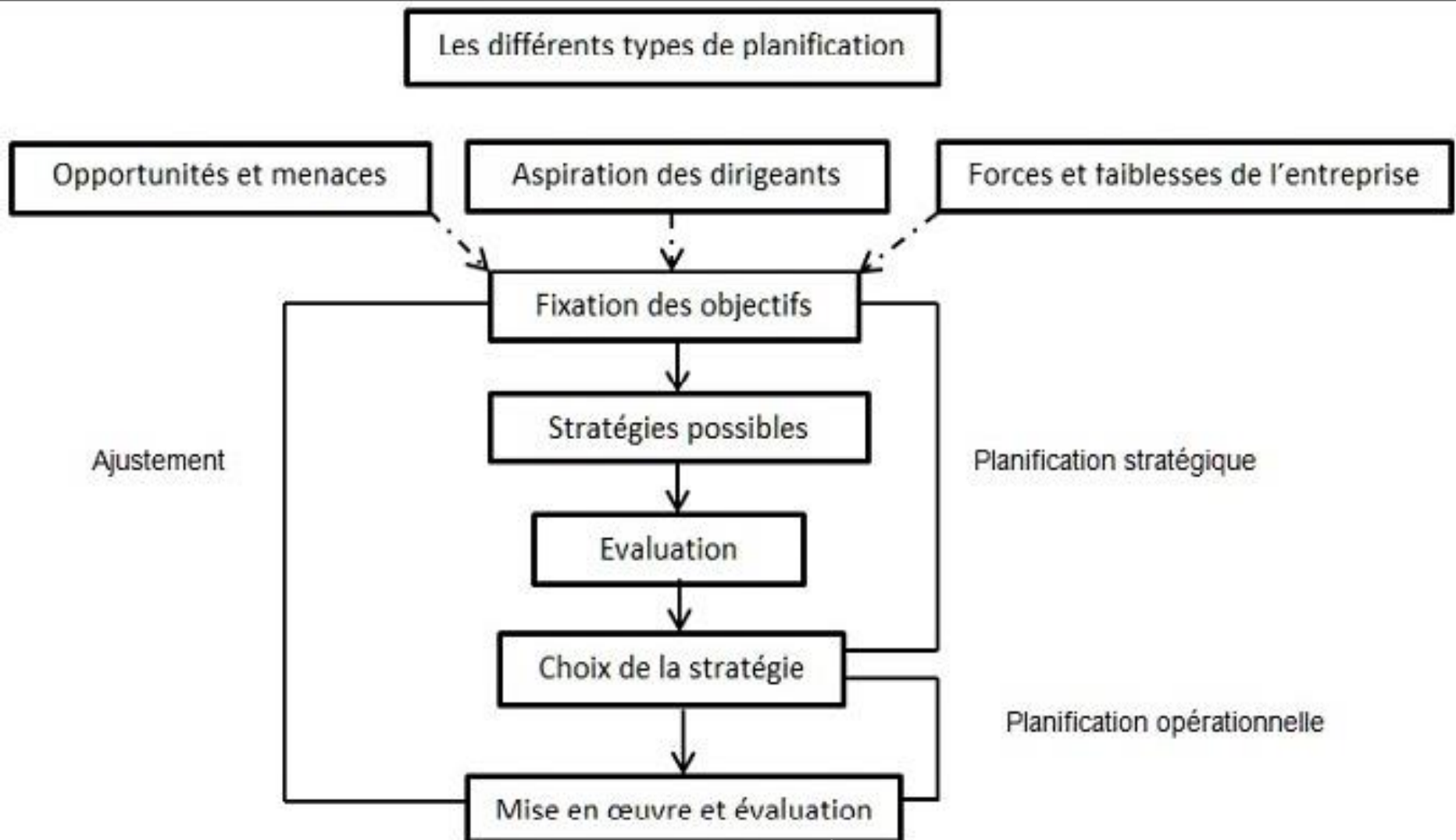
5. Niveaux de la planification :

A. Qu'est-ce que la planification stratégique?

- La planification stratégique est un processus selon lequel le manager définit les grandes orientations de l'entreprise.

La planification

A. Qu'est-ce que la planification stratégique?



La planification

A. Qu'est-ce que la planification stratégique?

Ajustement

Notion de plan glissant



Le plan glissant est un plan reformulé périodiquement de manière à tenir compte des réalisations effectives de l'entreprise et des évolutions économiques les plus récentes.

La planification

A. Qu'est-ce que la planification stratégique?

- Plan vise généralement à créer une image de la désirée future et de concevoir des moyens de faire des projets une réalité.
- Plan dépassant en général 5 ans;
- Plan déterminant les objectifs généraux de l'entreprise;
- Plan déterminant les politiques et les stratégies qui faciliteront l'affectation et l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs.
- **Interrogations clés :**
 - Où voulez-vous aller?
 - Quelles combinaisons d'actions vous permet le mieux d'y arriver?

La planification

B. En quoi consiste la planification opérationnelle?

La planification opérationnelle est la préparation de l'action. Elle se rapporte à la réalisation des objectifs spécifiques et concerne surtout la base opérationnelle.

Consiste à élaborer des plans détaillés et dont la valorisation constitue les **budgets**.

La planification

B. En quoi consiste la planification opérationnelle?

La planification opérationnelle consiste à déterminer:

- La répartition des tâches
- Les délais et moyens de réalisation
- Concevoir les mesures d'évaluation et de contrôle.
- Cette planification vise à décrire concrètement les activités qui devront être réalisées pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- Elle est faite sur une période d'une année.
- **Interrogations clés :**
 - Quelles activités réaliser ?
 - Comment utiliser nos ressources ?

CH 2) : Quelques concepts en Management

2. La stratégie :

1. *Définitions: Qu'est ce que la stratégie ?*

1. Définition de DESREUMAUX

« La stratégie est l'ensemble des ***actions spécifiques*** devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise. »

La stratégie

1. Définitions: Qu'est ce que la stratégie ?

Elle consiste en 2 choses :

- → à **préciser les activités spécifiques de l'entreprise**, sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts.
- → à **préciser le mode de développement qui sera utilisé.**

Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de *synergies entre les activités de l'entreprise*.

La stratégie

1. Définitions: Qu'est ce que la stratégie ?

2. Définition de CHANDLER

«***La détermination des buts et objectifs à long terme*** d'une entreprise et le ***choix des actions*** et ***l'allocation des ressources nécessaires*** pour les atteindre»

La stratégie

1. Définitions: Qu'est ce que la stratégie ?

Il s'agit donc d'après **Chandler** d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à LT;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés;
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

La stratégie

2. Objectifs de la stratégie

La stratégie mise en place par les dirigeants de l'entreprise vise à **rechercher, obtenir et garder une compétence distinctive, ou de savoir-faire différentiel**, source d'avantage compétitif et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme.

La stratégie

3. Les éléments constitutifs de la stratégie:

- La stratégie vise **le long terme** par opposition au court terme qui relève de la gestion;
- La stratégie provoque des **modifications structurelles** c'est-à-dire des changements radicaux, durables et irréversible par opposition aux simples variations conjoncturelles .
- La stratégie relève de **la Direction Générale** et non pas du reste du personnel.
- La stratégie affecte **l'ensemble de l'entreprise** et non pas une fonction ou un service de l'entreprise.

CH 2) : Quelques concepts en Management

3. Structures et fonctions de l'entreprise :

A. Fonctions de l'entreprise

Pour produire des biens et des services, l'entreprise doit réaliser de nombreuses opérations qui s'enchainent depuis l'acquisition des facteurs de matières premières jusqu'à l'encaissement des recettes de la vente.

A- le cycle d'exploitation de l'entreprise :

B- l'organigramme

C- Les fonctions à l'intérieur de l'entreprise :

3. Structures et fonctions de l'entreprise :

A. Fonctions de l'entreprise

A.1. le cycle d'exploitation de l'entreprise :

Les opérations d'approvisionnement de production et de vente qui se renouvellent dans des intervalles réguliers constituent ce qu'on appelle le cycle d'exploitation de l'entreprise, lequel nécessite une répartition du travail et de responsabilité entre tous les acteurs de l'entreprise.

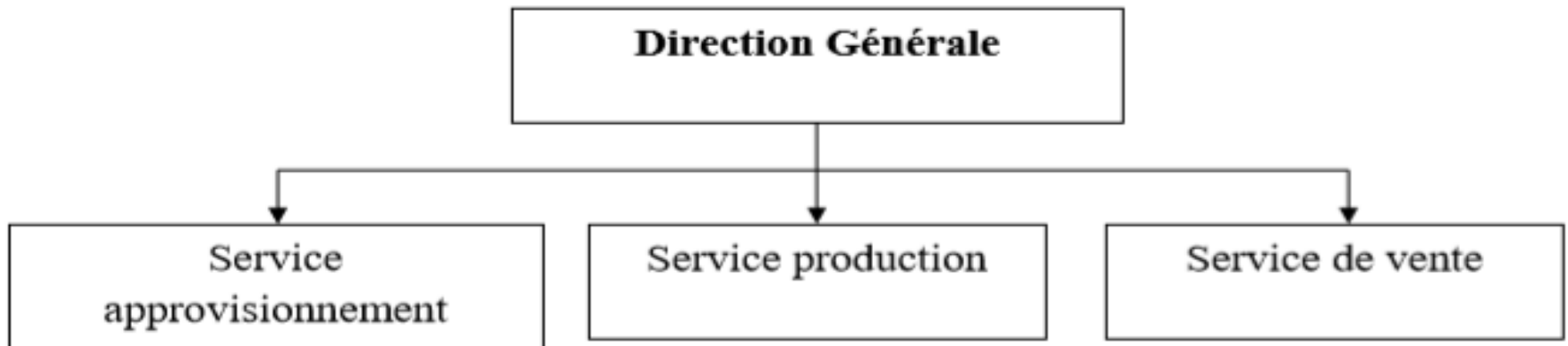
3. Structures et fonctions de l'entreprise :

A. Fonctions de l'entreprise

A.2. l'organigramme :

L'organigramme peut être défini comme le schéma représentatif de la structure générale de l'entreprise qui permet de visualiser les différents services et la relation qui les relie. C'est un graphique sur lequel tout organe est représenté par une figure symbolique (rectangle), les liaisons entre les organes sont précisées par des traits ou des flèches. Exemple :

Schéma simplifié d'un organigramme



3. Structures et fonctions de l'entreprise :

A. Fonctions de l'entreprise

A.2. l'organigramme :

L'organigramme répond à un triple besoins :

- Besoin d'information du personnel et des tiers.
- Besoin de diagnostic.
- Besoin de prévoir des services à créer et des postes de travail à pourvoir.

3. Structures et fonctions de l'entreprise :

A. Fonctions de l'entreprise

A.3. Les fonctions à l'intérieur de l'entreprise :

L'organisation de l'entreprise s'établit à partir des activités à accomplir, ces activités essentielles pour la survie et le développement de l'entreprise sont le contenu des fonctions à part. Les principales fonctions retrouvées généralement dans l'entreprises sont :

- Fonction d'approvisionnement :
- Fonction technique (production) :
- Fonction commercial :
- Fonction comptable et financière :
- Fonction sociale (direction de ressources humaines) :
- Fonction administrative (de direction) :

3. Structures et fonctions de l'entreprise :

A. Fonctions de l'entreprise

A.3. Les fonctions à l'intérieur de l'entreprise :

Le premier qui s'est intéressé à un regroupement des activités essentielles en fonctions est Fayol vers 1910. Il a distinguait les six fonctions :

Fonctions essentielles d'après FAYOL	Taches correspondantes
Administratives	.prévoir .organiser .coordonner .Contrôler
Commerciale	. acheter .vendre .échanger
Technique	. produire .fabriquer .transformer
Financière	. rechercher les capitaux . employer les capitaux
Comptable	. inventorier . calculer les prix de revente . déterminer les prix de vente . calculer le résultat net comptable
Sécurité	. protéger les biens et les actifs

3. Structures et fonctions de l'entreprise :

A. Fonctions de l'entreprise

A.4. Le contenu des principales fonctions :

1. La fonction administrative ou de direction :

La direction est un organe de l'entreprise constitué par un groupe d'individus distinct c'est l'élément dynamique de la firme et celui qui lui garantit la coordination entre les divers services. Fayol a précisé les tâches incombant à une direction : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

3. Structures et fonctions de l'entreprise :

A. Fonctions de l'entreprise

A.4. Le contenu des principales fonctions :

2. La fonction financière :

En résumé, la fonction financière consiste à fournir à l'entreprise les capitaux dont elle a besoin, au moment où elle en a besoin, avec le maximum de sécurité et au coût minimum.

3. Structures et fonctions de l'entreprise :

A. Fonctions de l'entreprise

A.4. Le contenu des principales fonctions :

3. La fonction sociale :

La fonction sociale prend en charge les ressources humaines de l'entreprise.

- elle les recherche et les choisit,
- elle les gère,
- elle les perfectionne et les intègre.

Elle doit s'intéresser au personnel simultanément :

- Comme facteur de production (point de vue économique),
- Comme homme (point de vue morale).

3. Structures et fonctions de l'entreprise :

A. Fonctions de l'entreprise

A.4. Le contenu des principales fonctions :

4. La fonction approvisionnement ("**commercial-achat / vente**") :

La fonction ("**commercial-Achat**") a une double mission :

- réaliser les achats
- gérer les stocks

La fonction ("**commercial-vente**") :

- a pour tâches la connaissance du marché: Elle a pour objet de connaître les caractéristiques du marché actuel et de déterminer le marché potentiel et le marché futur.
- est chargée des ventes et du service après vente ainsi que de la publicité et les actions de promotion des ventes.

3. Structures et fonctions de l'entreprise :

A. Fonctions de l'entreprise

A.4. Le contenu des principales fonctions :

5- La fonction technique :

La fonction est chargée :

- de la préparation du travail c'est à dire à la fois de la préparation technique et de la préparation adjective;
- de l'exécution du travail;
- du contrôle technique c'est à dire contrôle de la progression de l'exécution en quantité et en qualité.
- de l'entretien et de la sécurité.

2. Structure et fonctions de l'entreprise :

A.5. Application:

Une entreprise dispose des services et responsables suivants :

- 1- bureau de recherche approfondie
- 2- directeur de l'usine
- 3- Service prospection et publicité
- 4- Service formation du personnel
- 5- Service comptabilité client
- 6- secrétariat de la direction
- 7- service réception des M.P
- 8- directeur commercial
- 9- service paie
- 10- service trésorerie
- 11- responsable des achats
- 12- président directeur général (PDG)
- 13- service ordonnancement
- 14- atelier de production
- 15- service après vente
- 16- service comptabilité frais
- 17- directeur comptable et financier
- 18- service des méthodes
- 19- directeur du personnel

TAF :

**Sachant que l'entreprise dispose de six fonctions :
Approvisionnement (commerciale
Achat/vente), production, comptable et
financière, sociale et de direction.**

**A partir de la liste déterminez les fonctions aux
quelles appartient chaque responsable ou
chaque service.**

3. Structures et fonctions de l'entreprise :

B. Structures de l'entreprise

La répartition en fonctions et services au sein d'une entreprise apparaît dans le cadre de la structure.

Selon Mintzberg,

la structure d'une organisation peut être définie comme la :

"somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches."

3. Structures et fonctions de l'entreprise :

B. Structures de l'entreprise

Dans l'entreprise, les problèmes de structure n'apparaissent que lorsque la firme a atteint une certaine dimension. En effet, dans les petites entreprises, les problèmes de structure disparaissent derrière les questions de rapports entre les personnes, car il n'existe pas de services distincts. Les choix, en matière de structure, interviennent lorsque l'on recourt à des intermédiaires entre la direction et les exécutants.

3. Structures et fonctions de l'entreprise :

B. Structures de l'entreprise

La structure d'une entreprise forme le schéma de répartition des tâches, des pouvoirs et des responsabilités. Etablir la structure, c'est à la fois :

- Définir les services (ou directions), à constituer,
- Délimiter les activités de chaque service,
- Préciser les relations entre services qui peuvent être hiérarchiques, fonctionnelles, ou de conseil

3. Structures et fonctions de l'entreprise :

B. Structures de l'entreprise

1. Les caractéristiques de la structure de l'entreprise

Toute structure peut se caractériser selon trois aspects :

- **la division du travail** : qui peut se faire par fonction, par type de produits ou de clients ou par zone géographique.
- **l'exercice du pouvoir**: s'exerce soit directement par les propriétaires ou il est délégué.
- **Le système de coordination** : il existe selon H. Mintzberg (professeur canadien né en 1939) des mécanismes de coordination de la structure

3. Structures et fonctions de l'entreprise :

B. Structures de l'entreprise

2. Principes de la structure hiérarchique :

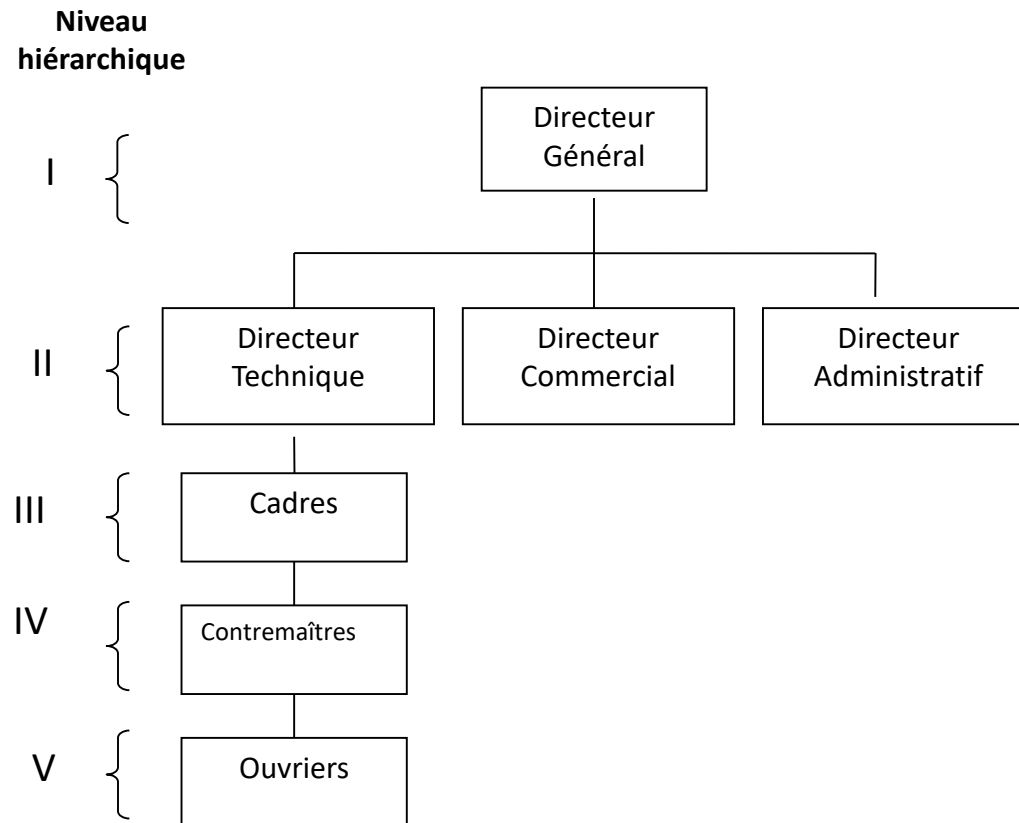
C'est la structure de type militaire, préconisée par Fayol. Elle se présente sous une forme pyramidale. La hiérarchie est constituée par "la série des chefs" et la voie hiérarchique est le chemin que suivent les communications passant par tous les degrés. La structure hiérarchique est une organisation qui repose :

- **l'unité de commandement** : chaque subordonné ne reçoit d'ordre que d'un seul chef lequel relève aussi d'un seul supérieur et ainsi de suite.
- **la délégation de l'autorité** : c'est la transmission de l'autorité par un supérieur hiérarchique à un subordonné.
- **le principe de la responsabilité absolue** : c'est l'obligation pour un subordonné d'accomplir les tâches qui lui sont assignés et d'expliquer les résultats non satisfaisants obtenus.

La structure hiérarchique (hiérarchie linéaire)

Hiérarchie

**Unité de
commandement**



B. Structures de l'entreprise

2. Principes de la structure hiérarchique :

2.1 Les avantages de la structure hiérarchique :

- une structure simple, facile à mettre en place, claire où chacun connaît exactement son rôle.
- tous les éléments du système ont un pouvoir propre ou délégué.
- chaque élément du système est conscient du résultat qu'on attend de lui.

B. Structures de l'entreprise

2. Principes de la structure hiérarchique :

2.2. Les inconvénients de la structure hiérarchique :

- Sa rigidité, et la lenteur des décisions et de risque de déformation de l'ordre donné.
- Le risque de cloisonnement, l'information circule plutôt dans le sens vertical et mal dans le sens horizontal entre services.
- Le risque de centralisation. Les informations tendent à remonter vers le sommet, et les décisions à être prises par le dirigeant.

B. Structures de l'entreprise

2. Principes de la structure hiérarchique :

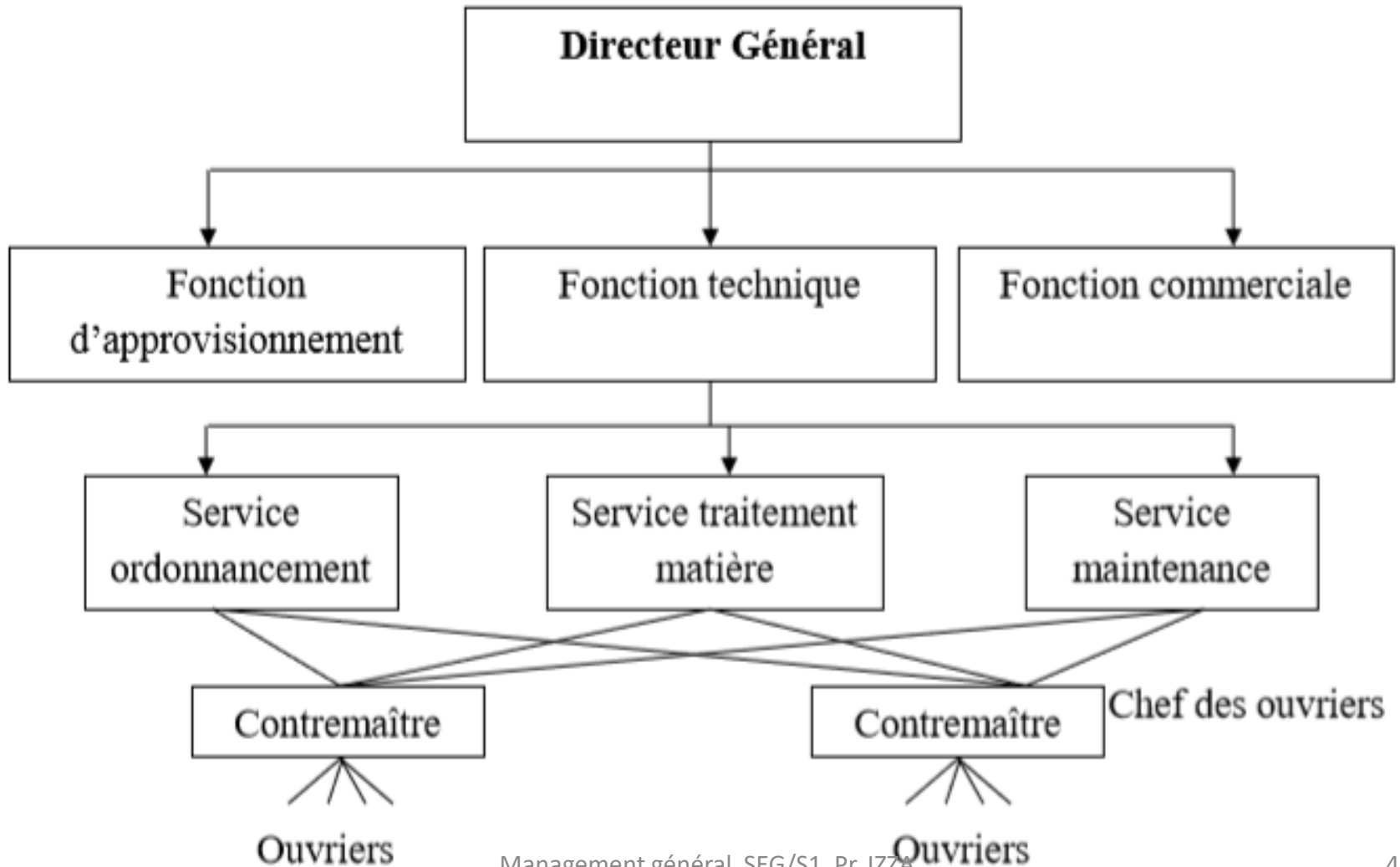
2.3. Application :

B. Structures de l'entreprise

3. Principes de la structure fonctionnelle :

- Devant les inconvénients de la structure hiérarchique : un subordonné dépend d'un seul chef pour la totalité, de son activité. Ce supérieur doit donc avoir des connaissances très étendues, excédant fréquemment la capacité d'un seul homme.
- certains spécialistes (Taylor) ont proposés un autre type de structure : structure fonctionnelle. Cette structure repose sur le principe que chaque subordonné dépend de plusieurs chefs, chacun ayant une autorité limitée à sa spécialité appelée : autorité fonctionnelle.

La Structure fonctionnelle



B. Structures de l'entreprise

3. Principes de la structure fonctionnelle :

3.1. Avantages de la structure fonctionnelle

- Ce type de structure est fondé sur la spécialisation,
 - Elle favorise la circulation rapide de l'information et la prise de décision au temps opportun.
 - Elle favorise la répartition des tâches de conception par rapport aux activités d'exécution,
 - Elle permet l'accroissement de la compétence des chefs dans leur domaine de spécialité,
 - La concentration dans un seul service de moyen qui était dispersé permet des économies d'échelle.

B. Structures de l'entreprise

3. Principes de la structure fonctionnelle :

3.2. Inconvénients de la structure fonctionnelle

- C'est une structure centralisée;
- Pas ou peu de communication transversale entre les services;
- Risque de conflit et de dilution des responsabilités;
- Peu de temps pour la réflexion stratégique;
- Faible capacité d'adaptation à des changements

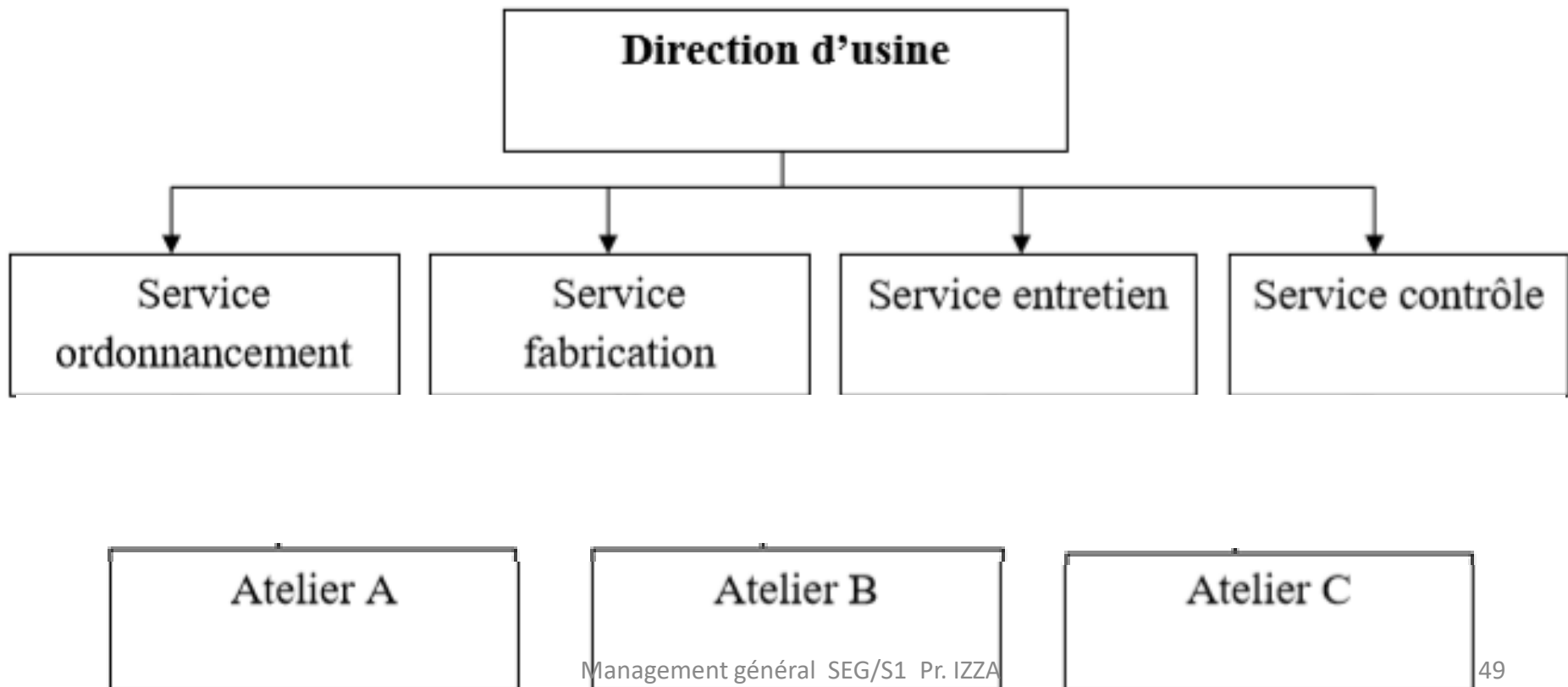
B. Structures de l'entreprise

3. Principes de la structure fonctionnelle :

3.3. Application :

L'entreprise « Ménard » dispose d'une usine à casa organisée ainsi :

Organigramme de la structure de l'entreprise « Ménard »



B. Structures de l'entreprise

4. Principes de la structure hiérachico-fonctionnelle (staff and line) :

Cette structure rassemble les activités et les avantages des deux structures précédentes (Structure hiérarchique et structure fonctionnelle).

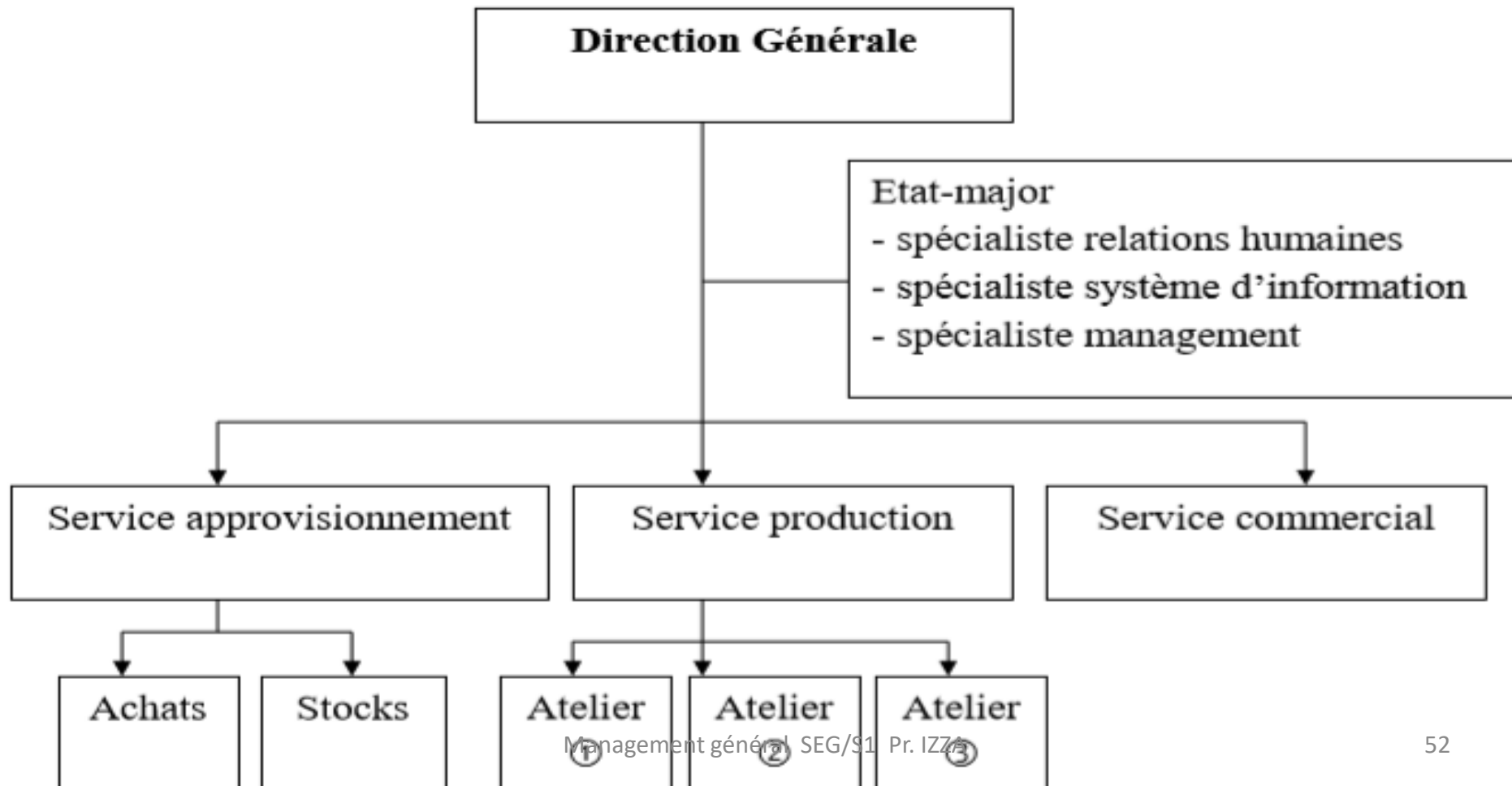
Elle repose sur deux principes :

- **l'unité de commandement** : le pouvoir appartient à des chefs hiérarchiques qui sont en "Line" (lignes hiérarchiques) et qui disposent d'une autorité générale : Ce sont les opérationnels.
- **la spécialisation** : c'est le fait de responsables qui conseillent, mais qui ne décident pas. Ils observent et sont au "staff" (état-major) ce sont les fonctionnels.

B. Structures de l'entreprise

4. Principes de la structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line) :

Organigramme simplifié d'une structure hiérarchico-fonctionnelle



B. Structures de l'entreprise

4. Principes de la structure hiérarchico-fonctionnelle:

4.1. Avantages de la structure staff and line :

Cette structure a les mêmes avantages que la structure hiérarchique, à savoir :

- la simplicité et la séparation des responsables (line).
- Elle accroît la compétence de l'organisation (apparition du staff).
- La décision peut être plus rationnelle. L'Etat major par ses analyses, facilite la prise de décision.

B. Structures de l'entreprise

4. Principes de la structure hiérarchico-fonctionnelle:

4.2. Inconvénients de la structure staff and line :

- L'apparition du staff élève le coût de fonctionnement .
- Des mésententes peuvent surgir entre le staff et le line.
- Les membres du staff oublient souvent qu'ils ne disposent pas de pouvoir organisationnel et veulent imposer leurs avis aux opérationnels.
- Risque de confusion dans la détermination des responsabilités en cas de mauvais résultat.
- Risque de substitution de l'état-major aux responsables hiérarchiques.
- Risque de coûts chers des services de l'état-major.

B. Structures de l'entreprise

4. Principes de la structure hiérarchico-fonctionnelle:

4.3. Application :

B. Structures de l'entreprise

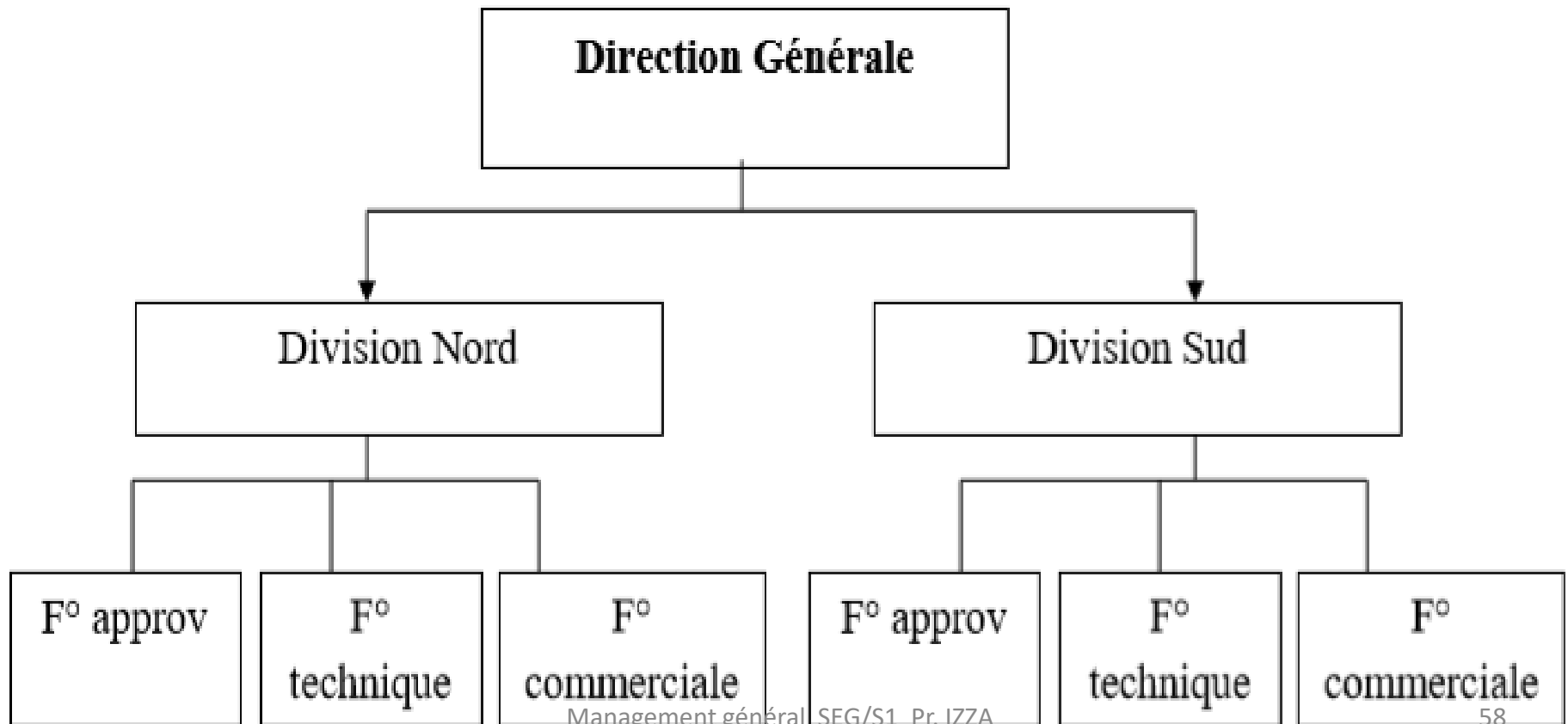
5. Principes de la structure divisionnaire :

- Cette structure est basée sur une division donnant naissance à la création de sous-système correspondant soit :
 - aux différents produits ou famille de produits fabriqués .
 - aux différentes zones géographiques dans lesquelles opère le système.
 - aux différentes catégories de clients du système-entreprise .
- ce principe implique que chaque division a son propre secteur, ce qui donne une structure générale composite.

B. Structures de l'entreprise

5. Principes de la structure divisionnaire :

Organigramme simplifié d'une structure divisionnaire



B. Structures de l'entreprise

5. Principes de la structure divisionnaire :

5.1. Avantages de la structure divisionnaire :

- La responsabilité est bien définie au niveau de chaque division
- L'utilisation des compétences et du matériel est généralement optimale.
- Le contrôle des objectifs tracé à chaque division se fait d'une manière facile et avec une plus grande efficacité.
- La spécialisation des cadres peut être un facteur de rentabilité.

B. Structures de l'entreprise

5. Principes de la structure divisionnaire :

5.2. Inconvénients de la structure divisionnaire :

- Risque de gaspillage à cause de la duplication des tâches
- Risque de perte de tout contrôle de la direction.

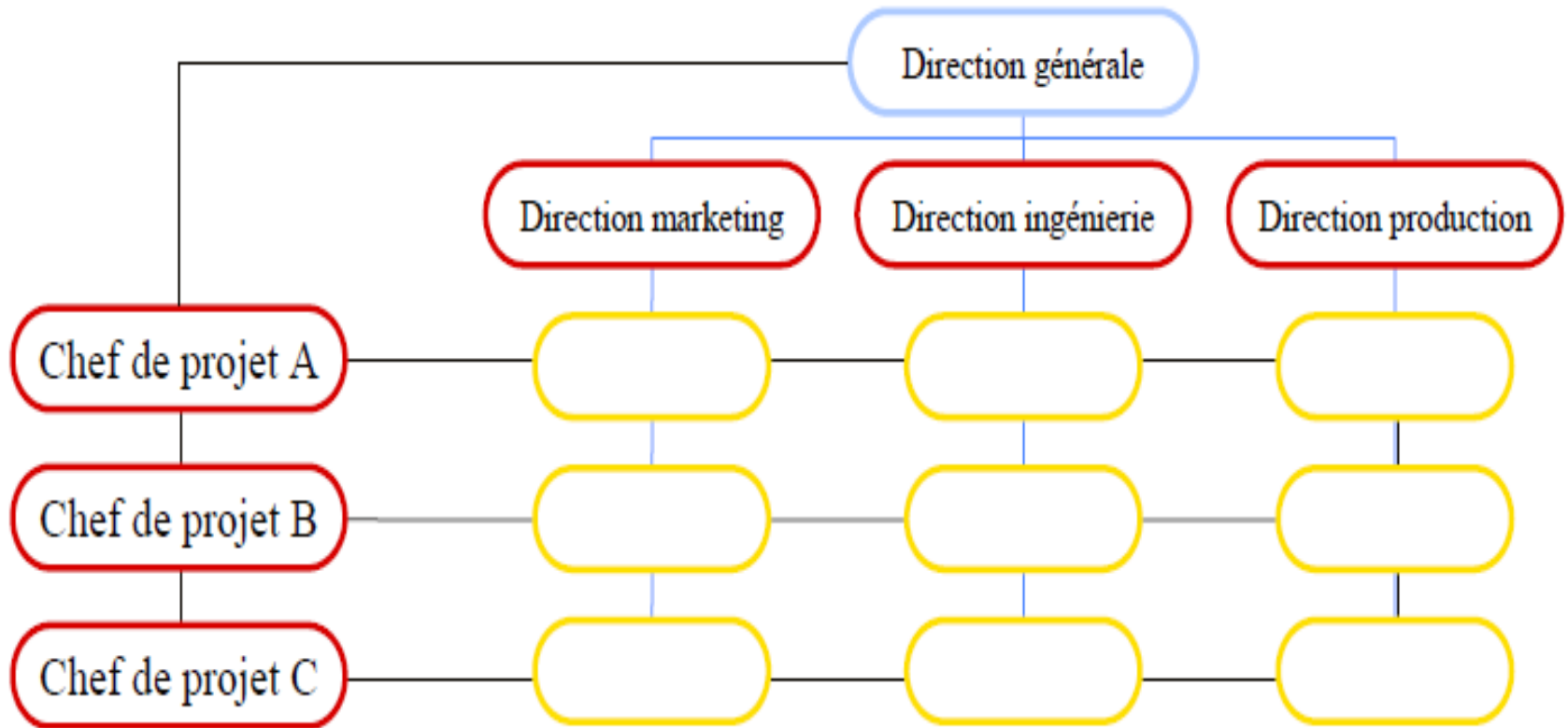
B. Structures de l'entreprise

6. Principes de la structure par projet :

Lorsqu'il faut réaliser un projet particulier (exemple : lancement d'un nouveau produit, implantation sur un nouveau marché, ...) l'existence de structure par projet s'impose. En effet, ce sont surtout les entreprises très innovatrices qui font appel à ce genre de structure. Elles créent alors les structures par projet qui se superposent à la structure hiérarchique. Il y a à côté des responsables de département par produit ou par fonction les responsables de projet (chef de projet) dont le niveau hiérarchique de rattachement dépend de l'importance du projet.

B. Structures de l'entreprise

6. Principes de la structure par projet :



B. Structures de l'entreprise

6. Principes de la structure par projet :

6.1. Avantages de la structure par projet :

- Orientation clients-résultats;
- Evaluation plus facile de la performance;
- Coordination facilitée entre les fonctions;
- Meilleur équilibre temps-coûts-qualité.

Cette structure permet au chef de projet :

- d'organiser la mobilisation des moyens nécessaires à la réalisation du projet,
- de contrôler son déroulement et de résoudre les conflits inhérents.

B. Structures de l'entreprise

6. Principes de la structure par projet :

6.1. Inconvénients de la structure par projet :

- Structure temporaire
- Risque de dévalorisation des spécialistes
- Risque de sacrifier la qualité aux coûts et aux délais.
- L'acquisition d'expérience est plus délicate dans une structure par projets que dans une activité répétitive, car les possibilités de standardisation sont faibles. Seuls les chefs de projet peuvent capitaliser leur expérience. Le dirigeant doit donc encourager la diffusion de leurs compétences dans l'entreprise.

B. Structures de l'entreprise

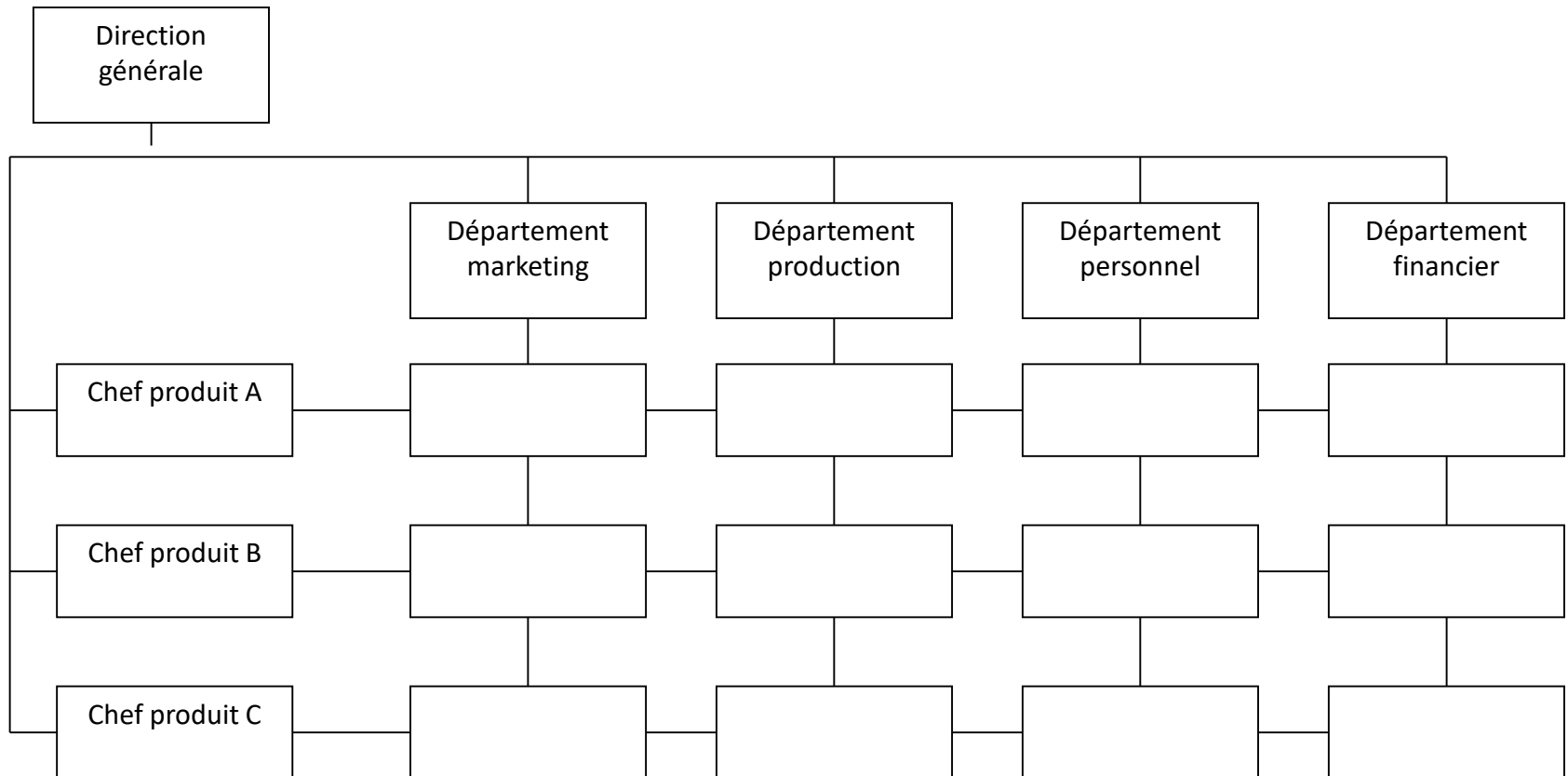
7. Principes de la structure par matricielle :

Constitue un cas particulier de combinaison de structure hiérarchique et de structure par projet, dans cette structure un responsable est à la fois :

- Chef de département fonctionnel exemple : directeur commercial.
- Chef d'un projet exemple : les personnes constituant des groupes de projet appartiennent à des diverses filières et niveaux hiérarchiques.

B. Structures de l'entreprise

7. Principes de la structure par matricielle :



B. Structures de l'entreprise

7. Principes de la structure par matricielle :

7.1. Avantages de la structure matricielle :

Ce type de structure n'est pas rigide,

- Elle assure une bonne coordination des actions portant sur un sujet précis,
- Elle évolue en fonction des activités d'entreprise,
- Elle favorise la concurrence entre les chefs de projet.

On trouve surtout ce type de structure dans les entreprises d'industrie de pointe (électronique, industrie-chimique,...).

B. Structures de l'entreprise

7. Principes de la structure par matricielle :

7.2. Inconvénients de la structure matricielle :

- Dualité de commandement
- Problèmes de coordination globale de l'action de la firme
- Coûts d'organisation

B. Structures de l'entreprise

7. Principes de la structure par matricielle :

7.3. Application :

